

明源地产研究院

MYSOFT INSTITUTE OF REAL ESTATE

明源地产研究系列丛书

聚焦百强管理标杆　呈现优质运营模式

房地产项目运营最佳实践

[第二版]

明源地产研究院◎编著



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:房地产项目运营最佳实践（第二版）

作者:明源地产研究院

ISBN:9787508671543

中信出版集团制作发行

第二版序

随着互联网的兴起，知识和信息的共享与快速传播已经影响到了社会的方方面面。在最近的一两年内，各种新技术不断冲击着我们的视线、生活与工作，在庞大而传统的房地产领域，这种冲击更为明显，很多新技术在房地产开发运营过程中得到了深入应用，我们的管理和业务都受到了影响。作为房地产企业（以下简称“房企”）管理的内核，运营管理最近几年得到了充分的发展，行业对运营管理给予了超乎寻常的关注，也让运营管理得到了长足的发展。如果说5年前运营管理在房地产行业里边只是启蒙阶段的话，最近几年房地产运营管理的发展可谓是日新月异，迅速跨越了发展期而在很短的时间内到达了成熟期，层出不穷的创新管理方法呈现在从业者面前。

首先，运营管理的重心发生了重大调整。前几年，运营管理的职责重心还在围绕进度、成本、质量和现金流进行管理。在大范围来看，不管是在职责还是在内部权力分配上，运营组织大多处于初创和弱势地位，很多企业的运营仅仅是一个岗位或某个部门下的一个小组，日常的工作更多是在统计与核实，在完成“表哥表姐”的工作。但是，对于大部分房企而言，运营组织最近两年已经真正成为权力核心，负责所有业务的统筹管理，基于企业的战略进行经营计划的排布与跟踪落实，在业务语言上“产、销、存”已经取代了“进度、成本”，“经营计划”也覆盖了“开发计划”。

其次，运营管理的手段已经非常丰富。在传统的工作中，运营的职责是规划、监控和考核，未必能真正融入各业务环节的管理中，经常造成规划与执行的两张皮，还只能干着急，“恨不得撸起袖子自己干”是运营人员的普遍心声。最近两年，随着信息化意识和能力的提升，运营管理终于能够与业务融为一体，比如投资收益全程管理机制的建立就让运营能够得到弹性管理，房企也能够站在经营的视角发现问题，用动态的经营数据来说明管理和业务问题，而不是等业务部门的统计数据，然后用会议和催办来被动响应。同时这种动态的经营数据，也能够让业务部门看清楚自己的工作对项目绩效的影响情况，结合多样化的运营手段有效地形成对业务人员的正向指引。

再次，运营管理的关注点也开始切入“无人区”。在强调专业管理的时代，开发、设计、招采、成本和工程往往更强调专业性，也强调独立，这种做法使企业的开发能力得到了很好的释放，但是也使一些整体性工作难以统筹管理。运营管理的新实践很好地填补了这些业务或管理的空白区域。典型的情况是对于企业经营管理的基本单元项目、分期、科目、面积指标等

的界定基本靠业务部门的默契来达成统一，在小规模开发时很容易取得一致。但是在业务规模化发展后，这些就成为让人难受的“无人区”，我们看到很多企业的运营组织已经直击要害，采用了有效的手段消灭这些“无人区”，使企业的运营顺畅起来。

最后，运营管理成为新技术和新方法应用的推动器。在互联网风潮来袭的时候，很多人对一些新鲜事物看不懂，看不明白，此时多做多错、不做不错成为很多业务领域的主流心态，但是很多企业的运营部门成为业务创新的驱动器：引导营销部门投入互联网“精准营销”的怀抱，引导工程部门应用“工程质量移动质检”的新技术，推动招采部门踏入“采招平台化”。运营管理在推动企业向平台化、城市运营商和社区服务转型方面也是排头兵。

我们相信，伴随持续的宏观调控和市场竞争的进一步加剧，随着互联网技术的不断发展，房企将迎来一个新的篇章。房地产的传统运营模式是：买地、建房、卖房，对于大部分房企而言，这种模式迟早会碰到“天花板”，运营职能有责任带领企业冲破“天花板”，引领企业进行业务创新，也有责任带领企业进行模式的转型。过渡到建造房屋、运营社区和服务生活（产业），做更大、更长远的生意，是摆在房地产运营人面前的一个重要话题。

明源地产研究院院长　徐颖

2016年11月于深圳

第一版序

在为这本书命名时，我们曾在“项目运营管理”和“项目运营最佳实践”之间反复斟酌，但思虑再三，终究还是选择了略显拗口的“最佳实践”，我们认为书名朗朗上口的标准应该让位于价值凸现的标准。信息时代，我们往往不缺理论，而真正基于客观现实和实战真知的“最佳实践”往往非常稀缺。这本书，正是立足中国房企项目运营管理实战的经验教训，广泛吸收了房地产百强企业先行一步所沉淀的成败得失。规律的总结、经验的沉淀和榜样的力量正是我们选择“最佳实践”所要表达的价值。

伴随宏观调控的持续和市场竞争的不断加剧，依靠土地增值的粗放时代已经一去不复返了，而以勤练内功和运营增值为特征的项目模式渐渐为广大房企接受。某种意义上，中国房企做大做强必将走向不同业态的跨区域、多项目运营状态，而在这条成长的路上，能够在同一时间运作多个处于不同区域、不同开发周期的项目，是每个成长型房企必须磨炼的基本功，也更是一个房企管理成熟的标志。

诚然，本书阐述了中国诸多标杆房企先进的管理模式和实战策略，但我们更想强调的是，对于当前国内房地产项目运营管理模式和策略而言，没有最好，唯有最合适，即使是万科、龙湖的项目运营模式也不一定就适合你的企业。运营管理首先强调认清企业现实，然后才是因地制宜、量体裁衣。在现实的项目运营管理中，并非粗放就一定坏，同样精细管理也不一定就合适，与企业现状、人力、物力、财力、文化等客观情况匹配的管理才是最佳的！

对于诸多还在项目运营管理起步阶段的房企而言，向标杆企业学习并结合自身实际、奉行“变通的拿来主义”往往是非常快捷有效的策略，而本书“最佳实践”的沉淀正是百强房企运营管理之精髓所在，属于先行者“摸着石头过河”的经验教训的系统总结。在具体的模仿与变通学习时，我们相信，学习标杆往往不是为了学习标杆做了什么，更大程度上是明白项目运营管理不做什么——很多时候做战略的减法更有实效。

另外，本书提炼和总结的项目运营管理最佳实践虽然已经有诸多房企在模仿学习和实践落地，也展现出它强大的生命力和实战性，但是我们依然清楚这套体系和做法只在过去和当前属于比较优秀的，肯定存在一定的局限和不足。伴随房地产行业的持续演变和企业竞争格局的演变，整个项目运营管理体系还处在动态调整和不断优化中，未来是否走向类似制造企业的运营管理，不得而知，但有一点我们却非常肯定，那就是我们愿意与广大

房地产同人一起，共同研究房地产项目运营管理，并提升我国的房地产项目运营管理的整体水平。路漫漫其修远兮，我们一直在求索！

明源地产研究院院长　姚武

2011年7月于深圳

第一章 项目运营：规模发动机与利润监控者

为什么万科300个人做10个楼盘，而东京建屋却是60个人做20个楼盘？

为什么单纯做一个项目游刃有余，一旦同时运作三五个项目就手忙脚乱？

为什么一个项目运营的错误，却在集团不同区域、不同项目交替出现，一犯再犯？

……

一声声对房企项目运营管理提速的急迫呼唤，在每个房企运营经理心头振荡。

随着房企集团化、规模化优势的凸显，跨区域多项目发展成为众多房企战略的不二选择。这种基于战略突围、规模膨胀和加速布局的扩张动力，也促进了房地产行业洗牌的广度和竞争的深度，整个行业迅速步入战略重组、结构调整、竞争空前的变局阶段。越来越多的房企开始由早期的关注外部转向依靠自身内部管理来应对多变的环境，投机主义慢慢被摒弃，一场基于内部的管理变革、强化内功的管理比拼正呼之欲出。

第一节 为什么需要项目运营管理

整个房地产行业经过多年的发展，经历了风风雨雨，时至今日，已经基本走过了三个阶段，分别是“土地增值时代”“产品增值时代”和“运营增值时代”。房地产行业已从早年遍地黄金的“傻子最赚钱”时代到出现了对产品和服务有追求的标杆房企时代，这些房企不再靠土地增值获得企业的利润，开始逐步通过提供高端产品和精致的服务获得产品的大幅溢价。但随着房地产宏观调控政策频繁出台，导致这种高溢价的产品开发思路没办法让企业获得持续、稳定的发展空间，房地产行业开始谋求开发模式的进一步变革，那就是向“运营增值”要效益，追求一种健康和持续的开发模式。所以，对于当下的房地产行业而言，“运营提效”是每一个房企都需要关注的重要课题。

一、内忧外患，项目运营管理提速势在必行

1.经营转型：从土地增值向运营增值转型

2010年，广州房地产业爆出两条新闻：珠江新城L2地块“晒太阳”12年升值11倍；金沙洲地块闲置3年升值21倍。整个房地产行业流行着这么一句话——“傻子最赚钱”：“傻子”拿到某个地块之后，多年过去了仍然不知道怎么开发，后来他们发现自己比标杆企业开发项目赚的钱还多，因为房价翻了好几番。

但是，随着行业的不断发展，土地市场也日趋成熟，特别是近几年，全国各地“地王”频出，房企开发成本中的土地成本越来越高，靠土地增值躺着赚大钱的日子已经一去不复返，各个房企都开始向运营增值要效益。

2.外围挤压：政策调控，竞争加剧，强化管理内功是对策

政策对房地产行业的影响极大，除了全国性的宏观调控政策会对房企产生深远影响之外，各地的楼市政策也不尽相同。每一次楼市新政的到来，都会使众多房企坐立不安，远有想和万科一争高下而轰然倒下的顺驰，近有受资金链影响而风雨飘摇的绿城（绿城最终涉险过关）。如何在政策不确定的大背景下，求得企业发展的长治久安，是每一个房企都在思考的命题。许多房企都通过跨区域布局和选择去化周期相对较短的产品系列来规避风险，这也对房企的运营管理水平提出了更高的要求——不仅要求每个项目都能够实现小步快跑，紧跟政策节奏合理开发，还要求对全国众多项目能够全盘统筹和运筹帷幄，没有强大的运营管理实力，就很难有自己的

立足之地。

3.管理瓶颈：运营乏力，强化项目运营管理势在必行

随着房企跨区域、多项目发展，企业的管理半径、管理幅度和管理复杂度都在迅速增加。由于业务发展的速度越来越快，企业都没有太多的时间来思考和沉淀项目管理运营之道，有很多总经理无奈表示："虽然我们开发了十多年的房地产项目，但是我们的项目开发水平还跟万科十年前的水平差不多。""我们每开发一个项目，都会遇到以前遇到过的问题，一个项目的开发尚且如此艰难，多个项目同时开发时我们应该如何管理，实在心中没底。"

相比以前单项目的单线程工作推进和业务决策模式，多项目多线程开发模式对企业整体运营能力的要求高了很多，需要公司决策层从公司的资金、技术、人力和风险等几个维度进行统筹，在规避企业经营风险的同时达成公司整体的收益目标，这对房企的运营管理水平而言的确是不小的挑战。

所以，综合以上的市场环境、政策因素和企业发展三个方面，房地产行业已经到了必须提升运营管理水平的时刻，项目运营管理能力将成为各个房企杀出重围，在市场中获得一席之地的核心竞争力之一。

二、新锐房企暗度陈仓，运营管理硕果累累

在很多房企还在坚持认为房地产开发的核心就是在合适的时机拿合适的地，还在思考要不要提升自己的运营管理水平的时候，其实行业中已经出现了很多新锐房企在对运营管理体系进行多方位的探索和总结。比如万科、华润、华远和龙湖等企业，已然形成了有自身特色的运营管理体系，引起了其他房企的高度关注，房地产行业掀起了向这些标杆企业学习的热潮。这些标杆企业取得的成绩主要体现在以下几个方面。

1.项目运营管理组织相继构建

为了强化项目运营管理能力，众多企业纷纷成立了自己的运营管理部，这也标志着房企对运营管理的重视提升到了一个新的高度。比如华远地产，早在2004年就成立了计划信息部，2006年更名为运营管理部，其核心职责是统筹华远内部的组织管理、项目计划管理、资本运作管理、商业经营管理、流程建设和信息化管理，基本上承担了房企内部管理中枢的角色。

许多标杆房企除了成立项目运营管理组织之外，还对项目运营管理的组织、定位和职责进行了诸多探索。比如有的运营管理部设立在总裁办名

下，有的设立在工程管理中心名下，有的则放在财务管理中心名下，而有的为了表示重视，单独成立了运营管理中心。这些企业根据各自的发展阶段和业务特点，选择了适合自己的组织模式。

运营管理组织在企业中究竟应该如何定位呢？运营管理组织本身不应该是一个权力机构，不能有业务决策的权力，也不能参与具体的业务。它在很大程度上应该是一个“军师”或“参谋”。房企不应强调这个组织的决策权，但应尊重这个组织的建议权，其主要目标应该是整体审视公司运营和项目运营的整个过程，按照公司要求提出目标、提示风险、发现问题并复盘总结，确保公司整体实现运营提效。

2.企业运营管理水平加速提升和蜕变

行业内的标杆企业在建立了有自身特色的运营管理组织、流程和制度之后，运营管理目标的实质内涵也在不断演变。从最早的“工程计划管理”到“开发计划管理”，从“开发计划管理”到“项目开发目标管理”，再从“项目开发目标管理”发展到“多项目目标管理”，最终发展到企业层面的整体“运营管理”。由此可知，随着企业的不断发展，赋予运营管理的内涵也在不断升级，运营管理在房企整体经营和业务发展中扮演的角色越来越重要。

而在这个内涵升级过程中，为了达到其阶段性的运营管理目标，各标杆房企的运营管理手段和工具也在不断地进化升级，从“计划表单”到“计划模板”，到“全景计划管理模板”，到“目标经营责任状”，到“绩效考核”，再到“管理驾驶舱”，一步一步见证了标杆房企在运营管理发展之路上的探索，真正推动房地产行业的管理水平上了一个新台阶。

3.成就竞争优势，标杆房企越来越重视运营管理

经过在运营管理领域的探索和积累，标杆房企逐步形成了自己的核心竞争优势。比如龙湖地产在2009年龙湖债募集说明书中强调“健全的项目运营管理体系”（如图1-1所示）是龙湖的三大核心竞争力之一。

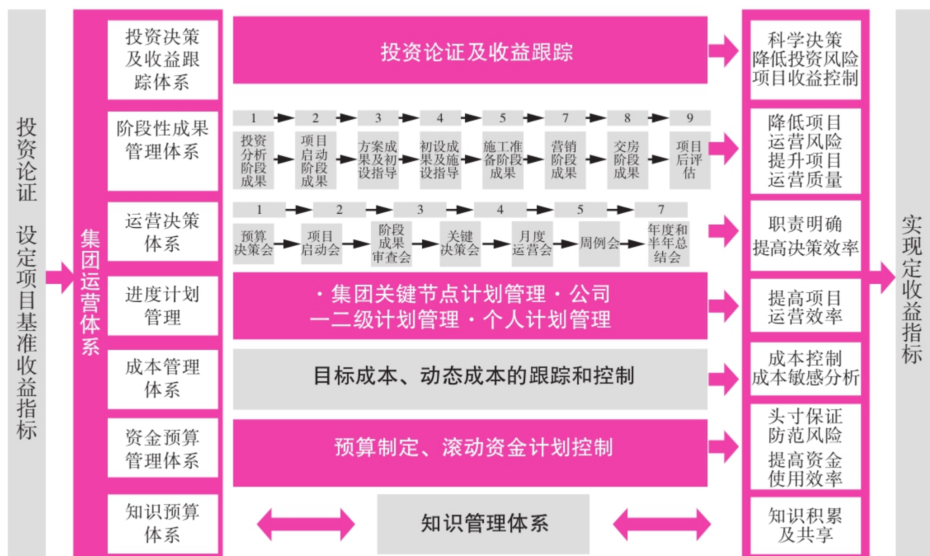


图1-1　项目运营管理体系

房企万科也对运营管理尤为重视，万科一直坚持项目快周转的运营策略，在项目开发关键流程改造方面进行了思考和优化，真正实现项目运营提效。更重要的是，万科通过产品和部件模块的标准化，真正从本质上建立各项工作的作业标准，降低了复杂度，提高了效率，提升了质量。

三、运营管理：规模发动机与利润监控者

任何一个企业生存的本质都是获得收益，获得收益最根本的方式就是提升自己的市场话语权，只有这样才能拿到更好的地，融到更便宜的资金，找到最合适的业务伙伴，最终制定更高的售楼价格。所以，追求规模对于房企而言是一个极具诱惑的战略选择。也就是说，更多的房企决策者所思考的问题不是要不要做大规模，而是怎么来追求规模，如何真正做到大而不乱、大而不僵和大而不倒。而我们遍观房地产行业的标杆企业，无一不是运营管理的行家里手。

1.运营管理是房企规模的“发动机”

对于一个房企而言，想做强不一定要先做大，但是，如果想做大，就必须先做强。房企做大往往体现在一些规模指标上，比如销售收入、销售回款、土地储备等，而房企做强往往体现在投资回报率、风险管理水平上，如何在风险可控的前提下赢利更多。实际上，“做强”的关键就体现在“运营

管理水平”上。

运营管理追求的不仅仅是我们经常提到的“开得快、建得快、卖得快”等项目开发速度方面的指标，还应包括“风险小”和“回报高”，而且后者才是卓越企业所追求的。只有这样，才能真正做到“大而不乱”和“大而不倒”，在实现企业基业长青的大背景下取得较高的投资回报率。所以，运营管理能力是真正驱动房企快速发展和扩大规模的核心手段。

2.运营管理是房企利润的“监控者”

在很长一段时间内，运营管理的主要目标都只是“管进度”与“控计划”，但到底应该按照什么标准来定进度目标与计划工期标准，则少有企业关注，也就是说，人们只知道这是公司决策层给项目下达的目标，至于为什么，鲜有人问津。

标杆企业在经过长时间的探索之后，才真正理解到运营管理的主要目标不应只是“管进度”与“控计划”，其本质应该是“保障企业利润目标的实现”。只有这样，我们才能理解，为什么项目一定要在某个时间点之前开工，一定要在某个时间点开盘，这其实都是基于对公司整体现金流与收益目标的综合考量。所以，运营管理也应该基于这个本质来重新定位，通过建立公司运营体系，帮助公司明确整体经营目标、各单元工作目标、过程中的目标动态监控与风险预警及目标完成后的复盘总结，真正帮助公司实现经营获利的终极目标。所以，从这个角度看，运营管理也是房企利润的“监控者”。

第二节 项目运营管理是什么

通过前文的阐述，我们对运营管理的重要性有了一定程度的认知。而项目运营管理到底是什么，我们还需要从其发展历程、基本定义和真正内涵三个角度予以说明。

一、房地产项目运营管理的发展历程

房地产行业已经发展了这么多年，但仍然有不少房地产项目总经理表示，虽然做了多年的房地产，还是没有把握做好下一个项目，特别是在企业跨区域、多城市布局时，会担心企业出现各种业务和管理的问题。

就整个房地产项目运营管理而言，其主要经历了这样一条发展路径：开发计划管理→项目运营管理→公司运营管理。

1.开发计划管理阶段

随着客户要求越来越高，市场竞争压力越来越大，项目开发难度也与日俱增，众多房企关注的问题逐渐从工程管理领域拓宽到投资拓展、方案设计、地产营销和客户服务等领域。企业再也不能只是强调工程管理为项目开发的龙头，如何管好房地产开发全价值链上的各个节点目标，成为房企的管理重点。所以，这个阶段的运营管理以房地产开发全价值链条的“开发计划管理”为主。

2.项目运营管理阶段

随着房地产行业越来越成熟，进入这个行业的企业越来越多，导致行业的整体利润水平大幅下降，房企只管好计划进度已经不能满足项目管理的需要。这就要求运营管理能够真正站在项目盈利的视角来进行管理，确保每个项目本身的盈利目标。所以，这个阶段会对公司的单项目“计划管理”和“经营管理”提出较高的要求，这就是我们经常提及的项目运营管理阶段。

3.公司运营管理阶段

房企发展到一定阶段就开始逐步追求发展的规模，希望通过强化自身的市场影响力来获得更优质的土地资源和资金资源。这就导致房企面临同时开发多个项目的情况，此时，除了每个项目的运营管理需要按既定的目标推

动之外，还需要站在公司整体的角度来进行多方的统筹管理。这就对房企的单项目运营管理水平、集团整体现金流管理和集团资源横向协同管理提出了更高的要求。

二、房地产项目运营管理的基本定义

1.房地产项目运营管理的含义

运营管理（Operation Management）本身是什么？它是指在分析企业内外部环境的基础上，通过融资、投资和调度等运营管理手段，把控企业经营状况，从而实现资源的效率最大化。

房地产项目运营管理（Project Operation Management，缩写为POM）则聚焦房地产项目开发的全生命周期，从项目进度、质量、成本和现金流4条主线实现对整个项目的全面管理，覆盖项目发展（包括项目论证、项目策划）、规划设计、项目建设（包括采购招投标、施工等）和销售及服务等项目运营管理的重要阶段，从而实现对整个项目规范化、流程化和精细化的全方位运营管理。另外，在科学集分权下的集团管控模式与专业高效的各职能线的支撑和辅助下，整个项目运营管理的水平将不仅直接决定最终收益率，还将真正反映出一个房企的管理功力。

为更好地理解房地产项目运营管理的含义，我们不妨看一下某标杆房企项目运营管理的职能描述。

标杆分享

某标杆房企项目运营管理的职能描述

●战略定位　项目运营好比房企集团决策层的参谋和智囊，它需要站在集团层面战略的高度，从项目经营整体运营角度，针对项目运营各阶段的问题和资源进行整体协调。另外，项目运营管理要针对国家政策、行业走势和市场竞争等进行宏观研究，也要对内部运营规章制度、流程和信息化等管理进行研究。运营管理属于项目运营职能线的协调者，在权责上，应该说项目运营管理部门本身没有决策权，但有建议权，它好比军队中的参谋部。

●项目运营规章制度　为了进一步提升项目运营效率，强化各职能部门有效协同，围绕项目整体管理，制定相应整体和各专业线的运营规章制度。

●项目绩效考核　根据考核办法，参照运营计划，对实际工作绩效进

行量化考核，目前房企比较欠缺的是基于项目运营去构建绩效驱动管理体系。

●运营管理报告　针对项目运营具体执行情况，根据自身的管理水平和执行力，设立关键性成果报告和月度运营报告等，以此作为信息传达和会议的必备材料。

●项目预警和强控　根据经验值和调研情况来研判项目风险，以提前识别风险并采取对策，有效规避和降低风险，比如在动态成本超支一定比例时进行提前预警，如果超过更多比例甚至达到警戒值，集团就对项目合同直接叫停。

●流程优化　根据风险管控、战略发展和客户增值需要，对业务流程进行调整优化。

●项目开发知识管理　建立项目经验分享机制，设立项目开发的经验值和管理标准。

●运营信息归集　搜集、建立各项目基本资料，类似身份证和个人简历一样，针对项目进行信息归集，建立项目档案并构建项目月度运营报表。

●团队建设与人才培养　通过系列培训，训练操作团队，做好人才培养工作。

2.如何评价运营管理能力：W企的评价方法

国内某标杆房企W企管理层认为，为更好地顺应外部市场竞争和宏观政策环境的变化，W企需要加快项目开发节奏，缩短项目从立项到开工的时间，进而增加开工面积和竣工面积，通过这种“均好中加速”的策略来实现公司有质量的增长，提高资产回报率和人均产出水平。为此，W企对项目开发流程进行了调整，通过将项目决策前置来缩短项目开发周期。在具体操作上，由集团项目运营委员会负责根据各一线公司、各项目运营计划及实际管理情况，对一线公司的项目运营能力进行评估和考核，其选取的指标被称作项目运营能力指数，旨在以项目为基本单位，比较项目在开发计划、盈利水平和资金流等方面的实际操作与预期计划的差距。具体而言，项目运营能力指数由项目开发能力、项目经营能力、项目现金流完成能力三个指标加权平均形成，如图1-2所示。

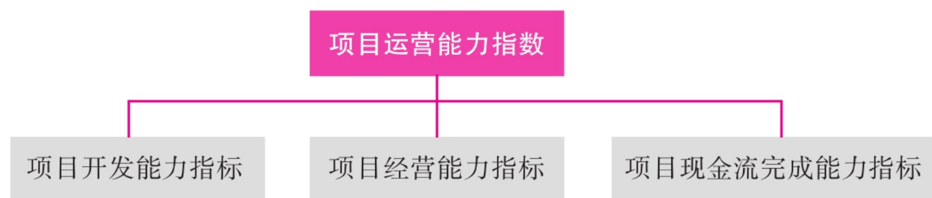


图1-2　项目运营能力指数

●项目开发能力指标　年度内项目各期开发计划执行偏差，主要强调方案阶段、施工图阶段、主体施工和开盘4个关键阶段的计划执行偏差。

●项目经营能力指标　本年度项目实际销售利润与计划的差异，强调对销售和成本的控制。

●项目现金流完成能力指标　年度项目实际现金流与计划的差异。

项目运营能力指数的计算公式如下：

$$\text{项目运营能力指数}=A1\times\text{项目开发能力指数}+A2\times\text{项目经营能力指数}+A3\times\text{项目现金流季度完成能力指数}$$

其中，A1、A2、A3的具体数值根据项目是否开盘而定，如表1-1所示。

表1-1　运营指数对应表

	A1	A2	A3
未开盘	100%	0	0
已开盘	30%	40%	30%
最后阶段（无开盘计划）	0	50%	50%

项目运营能力指数涵盖了计划、销售、成本和财务等多个环节，可谓内涵丰富，是企业多方面运营能力的综合反映。W企通过对一线项目的运营能力指数进行统一管理和考核，有力地保障和促进了项目的高效运营。

三、房地产项目运营管理的真正内涵

房地产项目运营到底应该管什么呢？通过对多家标杆房企的运营管理最佳实践案例的总结分析，我们认为房地产项目运营管理的主要内涵应该是“管目标”“控进度”和“防风险”。

“管目标”是指通过运营体系的支撑，真正兑现企业的整体经营目标，这包括经营目标的制定、目标的分解、目标的跟踪、风险预警和目标回顾。

“控进度”是指基于公司经营目标分解得出的各职能和各项目的工作进度目标，进行目标下达、目标协同和资源协调等具体工作，并从集团关键节点、项目主项计划、项目专项计划和部门月度计划等几个维度来进行管控，真正达成公司既定的进度目标。

“防风险”是指通过公司运营体系中常用的一些运营管理工具来对公司日常经营、工作执行和项目质量等方面进行风险预警和强控，确保公司整体平稳运作。

1.管目标：承接经营计划管理，实现指标的PDCA闭环管理

（1）经营目标下项目运营维度的分解

项目年度经营计划需要基于公司战略规划和年度经营计划来分解，分解之后的结果主要体现在经营目标和计划目标两个维度，如图1-3所示。

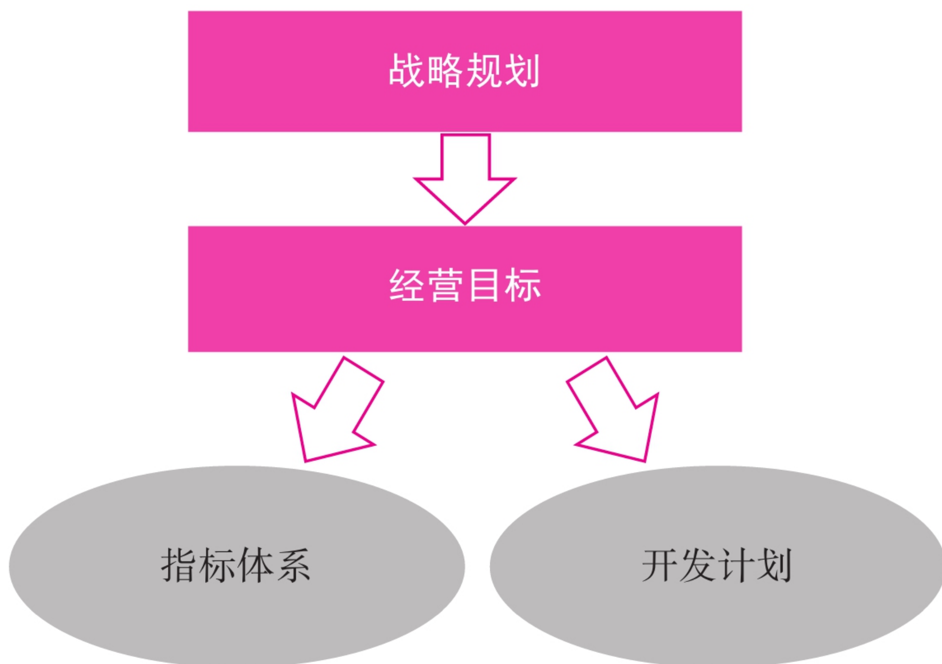


图1-3　经营目标分解图

经营目标的分解主要是指公司整体经营指标的分解，这包括利润、收入、回款、成本和费用等经营指标的分解，此时公司需基于不同项目的定位和所处的开发阶段对目标进行合理的分配，比如有的项目是利润型项目，需要承担更多的利润目标和收入目标；有的项目是市场开拓定位，需要承担更多的成本目标和费用目标；有的项目是现金流定位，需要承担更多的回款目标。按照这个思路，可以将公司整体的经营指标分解为各个项目的具体经营目标。

而计划目标的分解，主要是指先根据项目已经分解得出的经营目标制定开工和开盘两大节点目标，再结合开发计划的标准工期最终得出每个项目各开发阶段的计划目标。这里的计划目标不仅仅指时间进度目标，还要对工作完成标准和成果标准进行初步约定和明确。最后，再将这些目标继续落实到部门和个人。

计划目标分解之后，集团会针对每个项目开发计划中的“集团关键节点”的执行情况进行目标的制定、目标的定期回顾和目标执行风险预警的PDCA（计划、执行、检查与改进）闭环进行管理，而项目总经理则会按照主项计划的维度对各阶段和各部门的工作目标进行整体管理。

（2）年度经营目标责任书的编制与跟踪管理

在进行公司的经营目标分解之后，房企需要从总部、城市和项目的维度分别落实年度经营目标责任书。年度经营目标责任书一般会按照财务、客户、运营和成长四个维度来落实目标，其中财务维度包括公司、城市和项目的具体财务目标，如利润、收入、成本、费用和融资等指标；客户维度一般包括客户满意度和一次性交房率等指标；运营维度一般包括具体的计划进度目标和运营体系建设目标；成长维度一般包括继任者培养和核心骨干培养等方面的指标。

年度经营目标责任书一旦确认之后，不能轻易更改，所以，需要公司在每年的年初将公司的战略思考清楚，充分考虑各城市和项目的实际情况，再制定合理的目标。但是，如果的确遇到较特殊的情况，比如国家宏观政策出台和规划设计调整等情形，则需要重新召开经营分析会，重新制定经营目标并刷新年度经营目标责任书中的目标。

年度经营目标责任书的跟踪管理一般是以半年为周期来进行整体回顾，以年度为周期来进行考核。运营部门会在半年和年末对所有的经营指标进行统计分析，提示公司整体经营风险并出具相对刚性的绩效考评结果，对各级责任人进行整体评价和奖惩。

（3）设置“4＋1”管理指标体系

“4＋1”管理指标体系包括四大经营指标和一个项目开发计划。不同水平管理及经营发展典型问题等决定了企业管理指标的选择，企业需要根据自身实际问题和发展方向来选择规划管理指标。按照房企管理指标的各自实践，我们最终可以总结归纳出四大类管理指标：经营类、销售类、现金类和财务类指标，如图1-4所示。

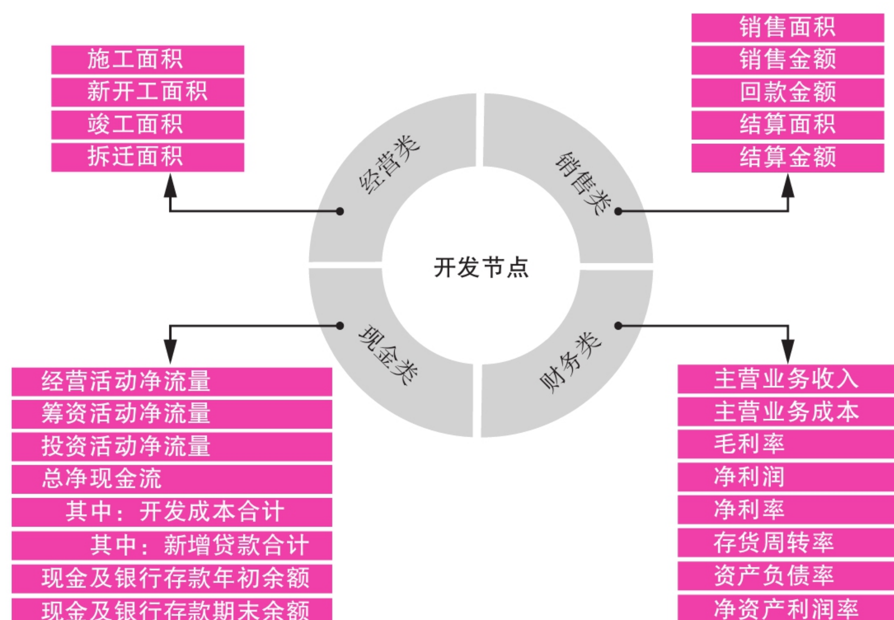


图1-4　管理指标分解图

●经营类指标　此为最常用的管理指标，它具体包含施工面积、新开工面积、竣工面积和拆迁面积等。经营类指标大多以项目面积为核心，经营面积本身也是销售额、现金流和其他财务类指标的具体转化。

●销售类指标　具体包含销售面积、销售金额、回款金额、结算面积和结算金额等指标。

●现金类指标　主要包含筹资活动净流量、投资活动净流量及经营活动净流量。在这三类现金流指标中，管控的难点在于经营活动的净流量，因为它与企业众多项目实际关键节点达成和项目运营情况休戚相关，给管理和预测带来很大挑战。

●财务类指标　房企关注的财务指标主要有主营业务收入、主营业务成本、毛利率、净利润、净利率、存货周转率、资产负债率和净资产利润率等，它是其他所有指标的总归集。房企作为营利性机构，财务指标是管理之核心所在。

一般而言，在项目运营方面，集团不会规定各大关键节点时间，而是对最典型的拿地、开工、开盘、竣工和入伙等时间先行确定，然后根据合理工期和预估最终排出项目运营的集团关键计划（即所谓的“1个项目开发计划”）节点。这个节点就成为集团重点关注的项目运营节点。

2.控进度：“七控”强化协同与防范风险，实现开发目标的过程监控

房地产项目的典型特点是投资周期长，专业职能壁垒高，大多数项目一般都会持续2~5年，更有不少大型项目甚至持续10年以上，因此进度管理就成为项目运营中的关键一环，毕竟项目周期的长短本身就对应着资金的时间成本，而房地产项目的关键节点就是锁定整个项目运营在关键环节的时间。这个节点往往具有里程碑式的管理意义。

项目运营管理的基本功就在于进度管理，即通过分级计划管理的机制（构建以集团关键节点计划、项目主项计划、专项计划和部门月度计划的四级计划管理体系），充分聚焦项目开发，强化集团—城市—项目纵向协同及投资、设计和工程等职能线的横向协同，并通过部门月度计划实现项目计划的有效承接，最终实现开发目标的过程监控，支撑项目快速高效运营。

（1）一控项目关键节点，实现开发目标的过程监控

就集团关键节点计划而言，它本身是房企用来设定、监督和控制项目开发计划推进情况的重要工具，通常可以看作项目的重大里程碑事件。推行关键节点计划的目的，就在于让最稀缺的管理层的时间锁定在最关键的环节上，避免将宝贵的精力陷入细化的具体项目工作中。另外，关键节点计划常常用来对项目负责人或城市公司总经理进行绩效考核，因此项目运营关键节点计划也常常是企业监控经营指标能否达成的有效工具。

绝大部分房企集团关键节点设置来自4个方面：五证办理完成时间点、工程的重要节点、影响项目现金流的节点和影响项目利润规划的工作节点。因此，集团关键节点大多包含拿地、开工、开盘、竣工和入伙等，当然有的房企会设置更多具体执行的集团关键节点。一般而言，房企集团关键节点大致有10~20个。比如，某标杆房企的集团关键节点设置为：取得国土使用权证，交地，完成方案设计，完成初步设计，完成施工图设计，取得施工许可证，项目开工，售楼处、样板间开放，取得预售许可证，开盘，

完成40%的销售金额，完成70%的销售金额，完成95%的销售金额，景观施工进场，竣工备案，交房及交房完成率95%。

对项目关键节点的管控到底对项目的运营和管理有何价值？首先，项目关键节点本身是财务收入预测和资金预测的时间基础；其次，关键节点与面积指标的结合是公司进行经营管理最重要的基础数据；再次，项目关键节点本身是项目运营的重要环节，它体现了管理“抓大放小”的思路，集团只需要管控以上4个关键节点（开工日期、开盘日期、竣工备案日期和交房日期），就基本可以管控整个项目的运营。

例外的节点往往体现了企业的管理重点或核心竞争力。比如，在某个企业中，项目质量是需要重点关注的内容，这个企业就在项目开发过程中设定几个质量检查停止点，当项目推进到该节点时，由运营管理部门组织其他相关部门对项目进行质量检查，确保质量安全，避免返工带来的成本风险。又如，某企业是健康住宅方面的领先企业，强调将项目做到极致，因此把“健康住宅专项技术设计完成”作为集团直接操作的法定节点。而有些强调客户体验的企业，则会将工地开放日作为集团本部操作的法定节点。

（2）二控因专业能力比较弱而影响品牌和利润的重要节点

房企组织能力本身有强有弱，这就决定了管理者需要针对专业能力比较弱的重要节点进行特别管控。这主要是针对集团职能部门或项目职能单位的专业能力强弱进行分析，一般而言，公司会针对项目一级计划中的重要节点进行更为细致的组织安排和管控。另外，集团会针对影响利润和企业品牌的重要节点进行特别管控。具体情况如下：

●价值链前端　对项目利润影响大的重要节点进行管控：多数与设计相关，因为设计决定了80%的成本，同时在很大程度上也决定了市场能否接受，如项目策划和方案设计。很多企业都是放在集团总部进行管控。

●价值链中端　对专业能力较弱的重要节点进行管控：招投标管理、初步设计、施工图设计等，以及运作时间不长的公司，或者项目总经理个人能力相对较弱的项目。

●价值链后端　对影响客户体验的重要节点进行管控：如景观设计、公共部位的精装修方案设计，针对项目品牌和企业品牌的管控。

总之，对以上节点的特别关注和管控，主要目的在于对价值链前端进行利润管控并平衡项目前期的风险，从而在执行中避免价值链各环节出现明显的短板，提前规避或减轻风险。

（3）三控涉及多部门、跨层级协同频繁的关键节点

这是站在纵向和横向协同的视角，对项目节点进行管控的另一种提法，由于涉及的协同非常复杂，出问题的风险相对较大，因此需要管控。典型的横向多部门协同的关键节点有开盘和交房，典型的纵向协同的关键节点有方案设计和单体设计。有的企业会要求制定出关键节点的责任矩阵。

每个部门对横向协同都非常关注，也经常会互相抱怨，这个问题在弱矩阵型和职能型的组织中更为严重。最典型的就是工程部门，项目进度受到公司管理层的高度关注，但工程进度往往受限于其他职能的前置工作是否到位。一线公司计划管理人员困惑的是如何才能让各职能部门重视项目计划的达成，以及部门间达成协同的共识。

纵向协同是一线公司负责人及项目负责人非常关心的问题。一线公司负责人、项目负责人常受制于纵向的管控要求而影响项目操作，典型的问题有资金计划的管控、设计的跨层级协同和集中招标的跨层级协同。因此，一线公司负责人和项目负责人特别期望至少在制度层面上明确纵向协同的权责。

对多部门、跨层级协同频繁的关键节点的管控，主要是提前防范可能的执行风险，尽可能降低内部协同风险，最终保证项目整体进度的完成。

（4）四控项目关键路径上的重要工作项，把控项目开发周期

项目开发周期直接关系到企业现金流和利润，因此企业在项目管控中需要审核主项计划，以此控制项目开发周期。在具体执行中，应注意主项计划需要吻合公司经营指标的要求，以及必须吻合客户的工期要求。

在分级管控原则明确的基础上，纵向的管控一般都会注重从下一级来审视项目风险，前置性地降低上一级计划的达成风险。

关键节点计划管控层次很高，一般难以调整，而项目主项计划颗粒度相对更细，常常会发生调整，这就需要运营负责人或计划管理专员审视主项计划是否吻合关键节点计划，所以绝大部分房企中，项目主项计划都需要得到区域公司的运营总监审批通过。

（5）五控与收入达成休戚相关的关键节点和专项计划

项目的关键节点指的是能够反映项目获取、设计、生产、销售和收入实现的标志性时间，最典型的影响资金收支的直接关键节点包括开工日期、开

盘日期、竣工备案日期和交房日期，大多数房企都会对这些节点进行集团管控。

专项计划本身是对项目某一方面、某一工作项、某一组工作项的更明晰的进度计划。比如基于职能划分的设计专项计划、营销专项计划和报建专项计划等；基于多部门协同才能有效完成的关键协同类专项计划，如开盘计划；基于风险类的专项计划，如施工许可证办理专项计划。开盘和交房这两大专项计划与收入直接相关，其成败直接影响现金流入、收入实现和客户满意，管理者必须高度重视。因此，绝大多数房企都有开盘专项计划和交房专项计划。

开盘本身是项目的重大事件，所涉及的职能部门包括营销（市场宣传、蓄客、销售定价、现场活动策划和销售流程准备）、工程（售楼处、样板房、示范区效果和进度）、报建（预售许可证办理）、财务（开盘收款准备）及其他（现场安保和后勤保障），内联外联工作特别多而复杂。因此，房企经常由总经理和营销总监牵头，协同各职能负责人成立专门的开盘工作领导小组，制订开盘的专项计划，从而有序地组织开盘相关工作，力争取得开门红，为后续的项目持续销售奠定良好基础。项目开盘涉及内外协同多，市场影响大（第一次接受市场的检验），而且对项目资金影响也大（开盘成功就意味着后续现金流入有保障）。

交房专项计划涉及更多的内外协同，相对于开盘，至少多了物管、客服、公共关系部门的参与，工作内容还多了交房前的内部模拟验房。交房环节的特点是市场影响大（易出现群诉事件或重大质量投诉，在市场上给项目造成不良影响），并且直接影响项目结利（交房后财务才能将预收账款转为收入）。

对开盘和交房专项计划进行关注，核心目的在于确保资金回笼，并在这个过程中实现客户满意度和品牌的提升，总体实现收入和品牌的双丰收。

（6）六控受政府部门影响的证件管理

房地产项目建设和销售的全程中，涉及大量的受政府职能部门控制的证件办理，这是房企最不可控的。这方面主要是五证：国土使用权证、建设用地规划许可证、工程规划许可证、施工许可证和预售许可证。

虽然政府对证照办理有严格的法规要求，但政府的办理效率和弹性的审查时差及房企的资金压力，使得相当多的房企不能严格根据证照办理的相关程序来操作项目，往往出现边勘测、边设计、边施工的“三边工程”。在此种情况下，房企就更需要重视和积极推进相关证照的办理，避免因违法违

规而被处罚。在实际五证办理过程中，涉及政府职能部门的关系协调工作，一般都需要公司高层参与甚至直接负责。对五证的管理，关键在于充分保障项目建设及销售的进度不受或少受外部约束的影响。

（7）七控质量停止检查点之类的特殊节点

公司为了控制项目工程质量，在工程进度达到某个时点时会暂停施工，让其接受并通过组织内部的质量检查后才能继续施工，这个与工程进度密切相关的质量检查时间点称为“质量停止检查点”。在现实中，很多标杆企业特别重视对质量的管控，比如2009年，某标杆L房企为保障工程质量，专门设置5个质量停止检查点，即基础至正负零、主体封顶、交房样板、外架拆除和工地开放日前，并且将这个5个质量停止检查点放到项目一级计划模板中进行管控。

目前房地产行业的工程建设质量普遍较高，因此并非所有的企业都会在集团层面设定质量停止检查点。工程施工过程中的其他更细的质量检查，一般不会在集团和公司层面进行管控，而由工程管理部门（或工程项目部）和监理单位直接负责。

3.防风险：强化价值链前端管控，构建投资收益跟踪管理体系

风险管理是项目运营管理中必不可少的环节。一方面，风险包括证件风险、质量事故、人事动荡、现金断流、营销不力及客户群诉等，可谓风险重重，但在这里，我们强调项目运营最大的和最基本的风险在于利润和现金流，对整个项目运营风险的管控都应围绕利润风险去展开。另一方面，项目运营更高层次的管控已经不再是项目运营过程中的进度和跨部门协同，而是站在项目运营利润的角度整体平衡和协调各职能线利益得失，综合应对项目运营的矛盾。这就好比让集团项目运营副总成为公司利润的监控者，因为集团公司的利润就来自项目利润的叠加；而城市公司计划经理则是项目利润的监控者。

在现实操作中，项目运营负责人如何防范和监控利润与现金流风险？根据诸多标杆企业的管理实践，我们认为，首先应在理念上基于项目运营价值链的特点，对事关利润的项目前端的阶段性成果进行严格管控，因为这往往是项目运营收益的“七寸”，前端项目论证和规划设计就基本决定了整个项目的成本甚至收益（在市场不大变的前提下）。其次需要在项目运营过程中，具体构建项目投资收益的过程跟踪体系，最终整体形成“事前利润规划、事中利润跟踪和事后利润考核”的全过程利润管控体系。

（1）事前组织监控——价值链前端的阶段性成果管理

房地产开发属于典型的项目运作制，从项目运营前端到后端依次经历项目论证、土地获取、项目策划、方案设计、工程建设、营销管理和客户服务七大标准环节，这七大环节对利润的贡献及风险的表现均为从前端向后端依次递减：越靠前端，风险和利润贡献越大；越往后端，利润贡献和风险相对越小。从整个项目环节对利润的贡献和风险来分析，我们可以将项目运营分解为典型的两大阶段，即利润规划区（项目论证、土地获取和项目策划）与利润实现区（方案设计、工程建设、营销管理和客户服务），如图1-5所示。在项目运营整个价值链中，前端决定了利润目标，中端讲究利润的过程管控并监控成本和进度，而在价值链后端需要关注结果的兑现，并在这个过程中实现对客户资源和客服品牌的增值。

综上，项目利润的实现关键就取决于对项目利润规划区的管控，即项目论证、土地获取和项目策划的好坏直接决定了该项目的理论利润空间（在市场环境不大变的前提下）。对项目前端的管控本身就属于对项目利润的整体战略规划，从管理角度而言，项目运营负责人需要针对这个阶段所产生的关键阶段性成果进行严格管控，关键的阶段性成果具体包括项目可行性研究方案、项目运营目标书、产品规划和单体方案设计书、各阶段成本测算结果及营销总案等。尤其是在高地价时代，不做地王，拿合适的地，做好成本管控，方能最终保证目标利润。

对项目前端成果进行管控，将直接影响项目过程的可控性乃至成败，因此大部分企业会对项目前端的项目策划和方案设计等关键成果进行严格的评审，且一般都需要得到集团的批准通过才能继续推进项目。为实现管控标准化，越来越多的企业已将项目阶段性成果作为特殊的工作项列入项目主项计划模板中，以实现对所有项目的关键成果进行管控；如果并联开发项目较多，集团总部一般只管控项目前端的关键成果。

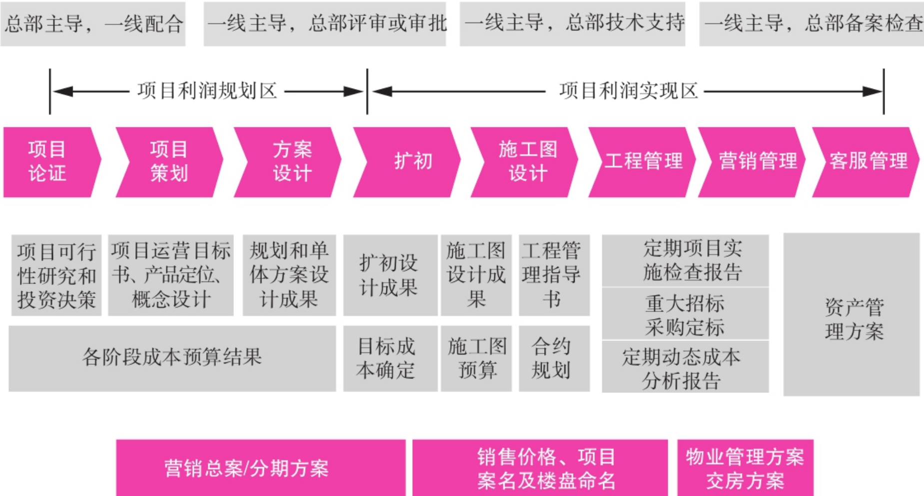


图1-5　项目运营管控各阶段要点

在项目价值链前端，房企一般都会设立项目成功标准，有的企业叫作项目成功标尺。具体的项目成功标尺可能包含多维度的项目成本、项目收入、项目利润、IRR（内部收益率）和一次性交房通过率等指标，其中项目利润静态地反映了项目收益；IRR则考虑了项目进度因素，能综合反映资金利用效率，因此它是反映项目收益的最重要指标；一次性交房通过率则体现了客户对项目的最终满意度，但无论如何，以IRR为代表的项目收益指标是整个项目最核心的经营目标。

（2）事中过程监控——构建投资收益过程跟踪体系

①站在项目全局高度，跨职能线考虑项目运营

除了在前端进行价值链阶段性成果管控外，还需要在项目运营过程中，由项目运营的负责人对项目利润整体进行管控，项目运营负责人需要站在项目整体高度跨职能线全盘考虑和平衡问题。比如，对于项目进度与成本之间的两难权衡问题，如项目运营和成本负责人发现某个招标的目标成本100万元，但实际招标后为120万元，成本部门要求重新招标，但工程部认为重新招标势必导致工程进度延期。那么对于是减少成本还是延误进度这个问题，单一的职能部门已经很难做出判断，此时运营负责人就需要站在项目全局高度，组织各专业职能部门，以利润和公司其他经营要求为出发点，做出通盘考虑和选择，最终达成项目整体经营目标。

②建立定期回顾机制，构建投资收益跟踪体系

在项目初期设定了项目的成功标准后，后期就需要针对项目具体推进过程进行投资收益的跟踪管理。这种机制在于保证项目运营全程都始终围绕目标值及早纠偏和防范可能的风险，最终保证项目在结束时达到初期设定的目标。

构建投资收益跟踪体系固然可以形成对目标的追踪和落地，但其收益跟踪和回顾却常因企业管理水平和执行力的不同而有所差异。在收益回顾的触发方式上，主要有两类模式：

一类是以时间为周期的定期回顾。目前，大多数房企按半年或季度进行回顾，管理相对精细的房企往往可以做到月度回顾。在项目各阶段的开始或完成时，还会进行阶段性回顾，如标杆企业在项目运营的方案设计和开盘结束后进行阶段总结。

一类是因事件而触发的不定期回顾。这包括两种情况，一种是基于项目关键节点完成前后的回顾，比如不少企业会设置项目运营的里程碑会议，如项目启动会、项目交底会、项目开盘会、项目入伙会及项目后评估会等，在这些会议上，集团城市公司需要对项目的整体收益进行回顾和分析，以保证项目收益在这几个关键节点达标；另一种是因项目特殊事件而触发的回顾与调整，如项目关键节点调整、目标成本调整和销售价格调整，这些调整都会直接影响项目收益，因此需要同步进行项目成功标尺的回顾及预测，以审视调整的合理性。

③项目投资收益跟踪管理的回顾要点

在具体回顾时，房企需要对哪些指标进行回顾？这主要通过项目基准成功指标对比、月度报告回顾模型对比及其他相关指标对比来进行评估。

在具体收益跟踪回顾内容上，房企需要针对成本执行、进度执行、销售回款及资金计划执行四大维度进行分析和汇报，这四大维度清晰地将项目投资收益进行各职能线的业务分解，最终综合形成项目收益的执行结果。至于回顾频率，可以根据企业管理精细度和执行力来确定采用月度还是季度回顾，总之，匹配和可落地为第一原则。

对投资收益各大指标进行回顾，通过对比实际执行报告与对应项目的成功标尺指标，可以发现实际执行的偏差和好坏，并将指标与上月指标对比、与年度预算指标对比、与上会指标对比，由此找出问题，解决偏差，最终有效保障企业的每一个项目在预定的成功标尺下稳步推进，不走偏，过程少波动，让每个项目都合格，具体如图1-6所示。

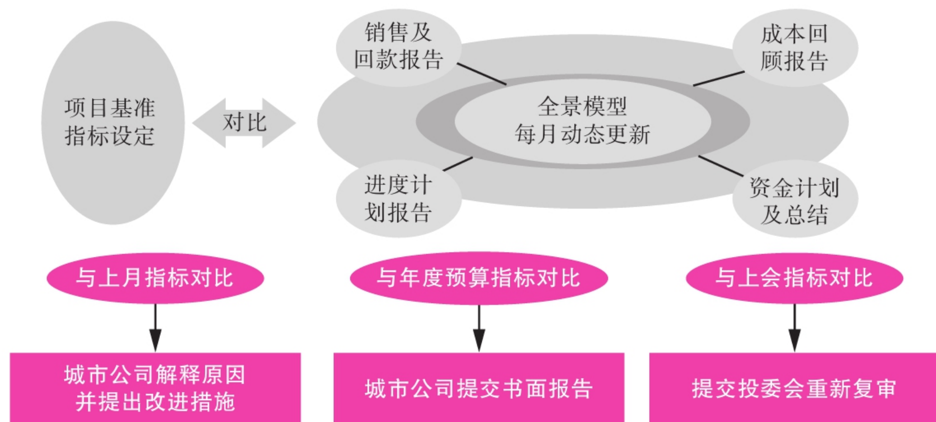


图1-6　项目投资收益跟踪管理要点

④三项指标值的对比

三项指标值的对比包括：当前值与项目启动会设定的目标值对比（反映与最初目标的偏差），当前值与上月值的对比（反映变化趋势），当前值与年度预算值对比（反映与年度预算的差距）。

如果偏差超过集团设定的目标值，则需上报集团审批，向集团说明原因及有效的改进措施。常见的改进措施有调整项目节点计划或并行安排工期，调整目标成本或项目售价等。

在实际执行中，某些标杆企业在调整集团关键节点和项目月度报告时，会强制性要求项目负责人必须回顾项目成功标尺，这无疑是对项目成功标尺执行和落实的强有力保障。

第三节 项目运营管理怎么做

一、理论篇：PMBOK项目知识管理九大体系

1.PMBOK关于项目管理的定义

项目管理是指在项目活动中运用专门的知识、技能、工具和方法，使项目能够实现或超过项目关系人的需要和期望。这一定义不仅仅是在强调使用专门的知识和技能，还强调项目管理中各参与人的重要性。项目经理不仅仅要努力实现项目的范围、时间、成本和质量等目标，还必须协调整个项目过程，满足项目参与者及其他利益相关者的需要和期望。

按照美国项目管理协会（PMI）制定的PMBOK（项目管理知识体系）的阐述，一个项目的管理除了必要的项目团队构建与先进项目管理工具和技术外，还需要从项目的综合管理、范围管理、风险管理、人力资源管理、时间管理、质量管理、沟通管理、采购管理和成本管理九大方面进行规范管理，如图1-7和表1-2所示。

表1-2　项目管理九大知识体系

序号	模块	功能和价值
1	综合管理	识别、确定、统一和协调各项目管理及其所需进行的各种过程和活动
2	范围管理	包括项目范围的界定、规划和调整等，包括哪些该做，哪些不该做，做到什么程度
3	时间管理	包括具体活动界定、活动排序、时间估计、进度安排及时间控制等工作
4	成本管理	包括成本规划、估算、预算和控制过程等
5	质量控制	包括质量规划、质量控制和质量保证，重点为质量控制过程和质量保证过程
6	人力资源管理	项目团队组建和管理的各个过程，项目团队包括项目分派的角色及职责人员
7	沟通管理	保证及时准确地生成、存储、传播、检索和处理项目信息的过程
8	风险管理	增加项目积极事件的影响，降低消极事件的概率和影响
9	采购管理	规范采购过程，节约采购费用



图1-7　项目管理的九大知识体系

2.项目管理九大知识体系在房企的运用

房企的项目管理有其特殊性，我们通过长期的研究与积累，并通过大量案例实践，对项目管理九大知识体系在房地产项目管理中的运用不断提炼与优化，最终形成了独具特色的房地产项目运营管理体系，具体要点如下。

（1）项目综合管理

房地产项目综合管理的核心是项目总体经营计划的制订、执行及变更控制，其他工作包括协调与统一各方利益相关人，如政府、社会、金融机构、客户及各类合作机构等的需求。

（2）项目范围管理

●项目目标（范围）　项目范围包含两方面，一是开发产品的范围，即产品构成、特征与功能；二是工作范围，即项目开发过程中必须完成的其他相关工作范围，包括项目基本信息、主要特征及相关项目文档。

●范围管理的内容　范围管理的核心在于达成项目经营目标所需的工作计划分解，而不仅仅是产品层面的工艺计划分解，并且在项目前期就需要明确规划各项计划完成的作业过程及成果标准与评价体系。

（3）项目时间管理

项目时间管理包括项目各项工作的定义、排序、资源和持续时间的估算及进度表管理。

●项目计划编制　工作分解结构源于项目范围。在编制时需要对工作项进行定义、排序、时间估算、资源分配和费用预算，从而形成项目的基准计划，此外基准计划也可在部门和个人维度进行年度/季度的计划切片。

●计划执行管理　项目关键节点和阶段性成果管理、部门/个人工作管理、工作报告/反馈/批示，以及工程进度及形象进度管理。

（4）项目费用管理

项目费用管理包括对项目成本、费用、税费等的管理。成本管理、合同管理和资金管理是项目费用管理的三个重点，且三者之间互为因果，相互关联。

●成本管理　项目的成本管理取决于科学合理的设计。借助经验与成本指标库，分区域和产品类别测算目标成本，成本测算应基于统一的测算体系，尽量细化至造价，以保证目标成本的科学性。项目结束时再根据结算成本进行成本归集与回顾，形成成本总结和成本指标库，为新项目测算形成指引和依据。

●合同管理　基于目标成本形成合约规划，作为成本执行的控制基线，并以合同订立、变更、结算、支付为线索对合同全生命周期和全信息进行集中管理。

●资金管理　通过月度资金计划的申报、审批、支付形成对资金的有效监控与管理。

（5）项目质量管理

房企一般没有自己的研发和施工队，因此在质量保证方面可以在项目开发的关键节点做质量检查与监督，主要方式是通过管理阶段性成果来实现，重点是建立成果认定流程及评价标准。

●阶段性成果管理　通过标准化和模板化的成果报告，对阶段性成果形成统一的汇报，以保证各项工作执行的质量，并且通过项目负责人、专业负责人及下游工作责任人对当前工作进行多角度评价，形成成果的评价体系。

●客户质量反馈　房地产项目不仅仅关注产品质量和经营计划执行情况，还关注客户满意度视角下的质量管理，因此非常重视客户的质量反馈，以消除下一个项目的质量问题并提升客户满意度。

（6）项目人力资源管理

●项目团队管理　房地产项目团队都会按项目组织模式进行工程、设计、成本、营销等业务角色的配置，不同组织模式如职能型与矩阵型在对项目团队的角色分工、成员构成和权责分配方面都有所区别。

●工作分配与责任矩阵　为促进项目的执行与落地，应对项目的每个分解的工作项都确定相关责任矩阵，包括责任人、参与者和监督者。

（7）项目沟通管理

房地产项目涉及的利害关系人非常广泛，因此项目沟通中的关键是保证项目之间、人员之间的协同。房企常规的沟通方式为消息发布、进展报告及会议管理。

●信息发布平台　公告信息、待办工作、待办流程、预警信息和基于角色业务包的订阅等。

●工作报告/反馈/批示　基于项目进度计划中所分配的工作项，责任人定期提交相关的工作报告，参与者提供反馈意见，监督者则可对相关工作进行批示。

●知识管理平台　项目文档、图纸管理、视频图片管理、工程案例库、成本指标库等。

●工作流平台　全面实现“业务流与审批流”的一体化管理，支持集中发起流程和在线发起流程两大模式，支持消息、短信和邮件等多种沟通方式，打造项目协同平台。

（8）项目风险管理

●项目风险管理　风险识别、风险分析（严重程度和出现概率）、风险计划（防范缓解计划和预案处理计划）及风险的跟踪与控制。

●风险控制　通过事前针对项目运营各项指标提前制定风险控制目标，并通过信息系统实时而全面地跟踪、记录并分析项目运营的实际情况，一旦某些指标和数据超出目标范围和风险控制线，就可通过智能预警系统实现项目决策，提前防范控制或尽可能降低风险。

（9）项目采购管理

●采购产品目录　标准产品目录和材料设备库。

●合作伙伴管理　合作伙伴目录和台账、合作伙伴评估体系构建。

●招投标过程管理　采购计划管理、招标预告管理、资格预审管理、标书编制管理、发标管理、回标管理、评标管理、定标管理和签约管理等。

二、体系篇：构建项目运营“双PDCA”管理体系

我们把项目运营按照阶段划分为投资阶段、启动阶段、运营阶段和后评估阶段，并以此为横坐标；按照业务和管理划分为投资管理、产品研发管理、计划管理、成本管理、招标采购管理、工程质量管理和营销管理几个环节，以此为纵坐标。横纵坐标交错就形成了房地产项目运营管理体系，而最底层的组织/用户数据、标准岗位角色、标准授权、标准流程、项目主数据、客户主数据、分供方主数据和产品主数据等将成为支撑项目高效运营的业务标准平台，它是整个管理的基础所在。不少房企正是在业务流程、岗位角色和项目主数据等方面缺乏统一又实用的标准，导致后期项目运营和执行细节上的冲突及资源浪费。因此，构建一个高效的项目运营管理平台，离不开业务标准平台的有效支撑。

这个项目运营管理体系整体包含了两个PDCA循环（戴明环），即围绕P（Plan，计划）、D（Do，执行）、C（Check，核查）和A（Action，行动）的事项闭环处理机制，如图1-8所示。

●项目运营整体视角的大**PDCA**环　具体是投资阶段（P）、启动阶段（D）、运营阶段（C）和项目后评估（A）四大阶段。整体聚焦投资收益管控，具体以投资收益目标设置、过程执行和调整来保障项目投资收益目标达成，并通过项目结束后的总结评估，为今后的项目运营提供经验和知识支撑。

●专业职能目标的小**PDCA**环　聚焦部门职能，实现专业的PDCA循环。比如，在项目运营的成本管理模块，可以先制定目标成本（分解到合约规划），然后在执行过程中进行付款审批、变更/结算审批和合同审批，最后进行成本的月度回顾和目标成本的预结。专业职能的PDCA循环管理目的在于真正实现专业职能计划的有效达成，最终支撑项目整体的投资收益目标。

1.启动阶段：强调前期目标合理设置，各条职能线目标前期锁定

项目启动阶段的关键在于合理设置目标，各条职能线的目标也需在前期就清楚明了，这个思路的价值就在于项目开工前就把目标规划好了，以避免很多企业因边做边想边调整而导致项目运营整体目标丧失的问题。

	投资阶段	项目启动阶段	项目运营阶段 P	项目运营阶段 D	项目运营阶段 C A	项目后评估
投资管理	土地投资管理 投资收益测算 投资资料库	项目成功标尺（启动版）	项目成功标尺（执行版）		投资收益跟踪（每月刷新）	投资收益后评估
产品研发管理	规划指标 项目预案（产品组合）	规划指标 分期、面积指标 总图/单体会审	设计专项计划	方案设计/会审 扩初设计 施工图设计/会审 设计变更管理		产品标准库 项目产品库 设计缺陷库
计划管理		项目基本信息 项目团队 项目主数据 集团关键节点	项目主项计划	阶段性成果管理	项目运营简报	项目运营总结
成本管理	目标成本（土地版）	目标成本（启动版）	目标成本（基准版/执行版） 合约规划	付款审批 变更/结算审批 合同审批	成本月度回顾 目标成本（预结果）	成本数据库 目标成本（结算版）
招标采购管理			招标采购计划	招采过程管理	分供方过程评估	材料设备库 分供方后评估 分供方排行榜
工程质量管理			工程管理规划 工程巡检计划	质检/质量精改 工程/竣工验收	内部模拟验房 入住验房	质量手册 质量案例库
营销管理	客户定位 总货值/价格规划（土地版）	客户肖像 营销策略 总货值/价格规划（启动版）	营销计划/投放 价格规划（执行版）	客户机会跟进 交易管理 开盘价格审批 折扣/变更审批	销售周报月报 营销费效分析	客户资源库 渠道效果后评估
业务标准平台	组织/用户主数据	标准角色	标准授权	标准流程	项目主数据 客户主数据	分供方主数据 产品主数据……

图1-8　项目运营双PDCA循环

●投资管理环节　房企需要首先界定项目启动版的成功标尺，不同企业对项目成功标尺设定的维度不一样，但无论如何，对IRR和销售净利润率等指标都会设定目标值。

●产品研发管理环节　在项目设计前期设置规划指标、分期和面积指标并进行总图和单体的会审。

●计划管理环节　在项目启动阶段会设置集团关键节点及对应的关键节点达成率目标、项目基本信息、项目团队和项目主数据等。

●成本管理环节　设置启动版的目标成本，这个成本管控目标本身是对土地版的有效继承，也是后期方案基准版和执行版调整版的参照对象。

●营销管理环节　设置目标客户，即所谓的客户肖像及对客户的相应营销策略；另外，需要从销售的总货币值（总货值）及价格规划进行设置，最终确定启动版的对应目标值。

以上这些对应目标值设置在项目运营中后期并非严格不变，它仅仅是项目运营的启动版，为后期的实际执行版提供参考和依据。比如随着项目运营的深入开展，目标成本会相继形成土地版、启动版、方案基准版和执行调整版。一般而言，后一个版本的总数值不能超过前一个版本，所以项目启动版具有参考意义。

对于具体项目成功标尺的设置，不同企业根据自身的发展阶段和管理成熟度而不同。比如房企发展初期都没有成功标尺可参考，如果有也只是基于单纯的财务维度；而对一些跨区域、多项目发展且自身管理有一定成熟度的企业，项目成功标尺已经开始涉及“在项目财务维度达标的前提下”关注项目质量和进度达成等指标；更有不少标杆房企开始站在更大管理视角上关注项目的知识沉淀、项目管理专业人才的培养输出计划及涉及品牌和客户满意度的相关指标。比如某标杆房企结合平衡计分卡（BSC，财务、学习、运营和客户）对所有项目成功与否给出了一个相对标准的答案，即“项目基准成功标尺管理体系”，具体从项目经营成功标尺、项目管理成功标尺和公司贡献标尺三大维度进行衡量。项目成功标尺有针对性地对项目各维度进行了评价，不仅有效承接了宏观层面公司扩张战略中人才与资金的战略需要，也从项目微观层面的财务、经营与管理三大方面进行了细化的评判，具体细则如图1-9所示。

项目经营成功标尺	项目管理成功标尺	为公司贡献标尺
财务视角： · 收益指标，销售净利润>A% · 投资效率指标，IRR>B% **运营视角：** · 质量指标，一次性交房成功率>C% · 进度指标，项目一级计划达成率>D%	**知识视角：** · 形成PMO制度下高标准的项目运作模板（项目启动会综合模板、别墅项目建造标准模板和报批报建流程模板） **人才培养：** · 锻炼出能打硬仗的项目团队，项目建设过程中向公司其他项目团队输送人才不少于5人	**战略实现：** · 奠定地区地产界的口碑及领先地位 · 项目品牌知名度进入前五 · 单项目年度销售额进入前五 **客户视角：** · 提升项目品牌价值和客户满意度

图1-9　项目基准成功标尺管理体系

2.执行过程（小PDCA）：强调PDCA构建前期目标落地管理机制

前期设置的项目成功标尺只停留在目标管理层次，能够在过程和结果上落地才是项目成功标尺落地的关键。因此，项目运营强调在业务执行的具体过程中对目标保持紧密跟踪。目前，最典型的管理办法是构建项目运营执行过程中的PDCA体系。

●投资管理　在项目具体运营阶段，在启动版之后设置具体项目成功标尺的执行版，这个版本成为项目运营阶段的P，即目标计划。而后在项目运营过程中，进行投资收益跟踪，针对具体执行情况进行核查，大多进行季度性的投资收益跟踪回顾，管理精细度更高的房企可以实行月度的投资收益跟踪管理。

●成本管理　具体在前期设置项目的目标成本（基准版和执行版），而在执行过程中通过目标成本的合约规划等对合同签订审批、付款审批及合同变更/结算审批，而在C、A环节则实现成本的月度回顾，即对动态成本逐月回顾，最终形成目标成本的预结版。

●计划管理　计划管理小PDCA强调在前期依照集团关键节点设置项目对应的主项计划，而在执行中形成阶段性成果管理，最终针对项目实际运营和调整召开项目运营会议并形成项目运营简报。

3.后评估阶段：沉淀项目运营成果，指导优化后期运营

后评估是站在整个项目运营体系的角度对项目收尾阶段的整体总评，这既是项目本身优化和不断进步的需要，也是公司和项目知识管理与沉淀分享所必需的。后评估环节做好了，对今后同类项目具有非常大的执行和管理借鉴价值，避免过往的失败经历重演，最终支撑项目快速高效运营。

●投资管理　通过前期目标设置和后期投资收益跟踪，最终形成项目的投资收益后评估体系。

●产品研发管理　形成产品的标准库、项目产品库和设计缺陷库，这些后评估所沉淀的产品库对今后产品设计有非常大的借鉴和参考意义。

●成本管理　形成该项目目标成本结算版及非常重要的成本数据库，在今后对同类项目前期拿地进行相关测算时，以前项目后评估的数据就非常有参考意义，能有效指导房企科学拿地。

●招标采购管理　形成材料设备库、分供方后评估数据库和分供方排行榜，这些沉淀的数据库对于公司来说是宝贵的财富，在供应商寻找和采购招投标等工作方面可以借鉴，在供应商的分级管理与战略合作商选择方面更可保证项目运营的整体效率。

●质量管理　后评估阶段会形成基于项目的质量手册和相应的质量案例库，用于指导今后的项目工程建设和优化供应商的选择。

●营销管理：后评估阶段沉淀的客户资源库及营销投放渠道的效果后评估，可用于今后项目营销中客户资源库的精准分类营销，以便对营销媒体的选择更加匹配和有效，避免撒胡椒面式的营销投放。

三、落地篇：构建“144”项目运营管理平台

卓越的项目运营管理到底应该如何在企业中高效落地呢？带着这个问题，我们结合了众多标杆房企的实践和探索，提炼总结出一套行之有效的落地方法——构建一个“144”项目运营管理平台，如图1-10所示。

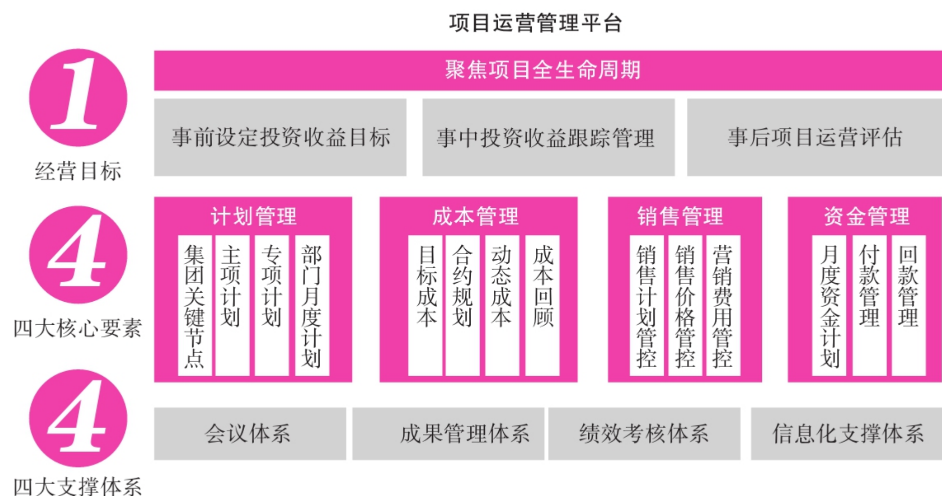


图1-10　“144”项目运营管理平台

其中，“1”是指“一个经营目标”：在项目运营的全生命周期中，聚焦并构建以实现既定经营目标为最终目的及以投资收益为中心的全流程收益跟踪管理体系。

第一个“4”是指“四大核心要素”：项目运营体系中，需要在业务方面重点关注如何构建高效的销售管理体系、成本管理体系、计划管理体系和资金管理体系。通过这四大核心要素，真正对项目的收入、投入、节奏和现金流进行有效监管，确保项目健康盈利。

第二个“4”是指“四大支撑体系”：会议体系、成果管理体系、绩效考核体系和信息化支撑体系，真正从工具和手段上支撑运营管理的最终落地。

下面将逐一说明“144”项目运营管理平台的关键要点：

1.一个经营目标——项目运营围绕经营目标，聚焦项目全生命周期

项目运营管理的目标不应该只是计划管理，而应该以公司整体经营目标的真正达成为根本出发点。在目标确定环节，由运营管理中心提供强有力的数据支撑，帮助公司和项目制定合理的经营目标。在过程监控环节，运营管理中心能够基于运营管理规范所要求的标准，及时汇报目标的动态完成情况，提示整体运营风险并落实待办事项，真正通过过程监控保证目标的实现。在项目完成之后，也需由运营管理中心牵头组织整体项目运营的复盘，找出成功关键要素和失败的经验教训，并据此优化公司的运营管理标准，确保将成功经验复制到后续项目开发过程中。

2.四大核心要素——计划、成本、销售和资金

从项目管理的角度来看，成本、进度、质量是项目管理领域的黄金三角。而在房地产项目开发运营管理过程中，计划和成本仍然是关注的重点，而质量维度就具体体现在销售收入的获得和公司现金流是否健康这两个方面。

（**1**）计划管理：聚焦经营，强化协同，实现开发目标的过程监控

●实现计划的四级管控体系　集团关键节点、项目主项计划、项目专项计划和部门月度计划。

●项目范围管理　包括项目的基本信息、特征信息、项目产品构成、户型构成及最新的产品库存量等相关信息。

●项目计划与进度　从多个角度来反映项目最新进展，包括时间进度、工程量进度、成本进度和形象进度，避免了从单一角度看待项目进度带来的管理偏差，实时、全面、直观地反映项目总体进度状况。

（**2**）成本管理：打造“以合约规划为中心的成本控制体系”

●实现成本全生命周期管理　从成本测算、目标成本与合约规划、动态成本回顾到成本总结与成本数据库。

●实现成本三级管控体系　包括目标成本、合约规划和合同执行的分级授权与管控，支撑房企“跨区域、多项目运作”业务发展的需要。

●全动态成本管理　基于先进的“目标成本＋责任成本＋作业过程控制”的现代成本管理体系：以合理的成本结构分类作为成本管理的基础，以目标成本作为成本控制线，实现以合同为中心的全动态成本管理。

（**3**）销售管理：监控销售计划，实现销售价格管控，做好营销费用管控

●销售计划管控　通过销售目标和计划分别解决做什么、怎么做，具体销售计划分解到季度和月度，并在此过程中通过信息化系统实时、全面监控销售去化率和计划完成率。

●销售价格管控　通过销售总货值实现公司长期利益和项目短期利益的平衡，具体通过项目收益、客户需求和市场竞争来确定合理的销售价格和销售去化率。

●营销费用管控　通过营销体系内部的价格管控建立月度费用预算和审批，构建营销投放效果数据库，最终为营销费用投放提供决策参考。

（**4**）资金管理：实现预算资金的计划内外规范管理，严把资金流出

●付款管理　针对项目的支出，即成本进行严格的管理，实现目标成本下的动态成本管控。

●回款管理　针对销售回款的银行按揭和客户自缴款，实现基于信息化系统的自动提醒和工作前置等，提高回款的速度和质量。

●月度资金计划管理　通过月度资金计划管理控制付款申请和付款审批两大环节，前者看是否在月度付款计划科目中，后者看付款数量是否超出对应月度资金预算，做好规范管控。

3.四大支撑体系——会议体系、成果体系、绩效考核体系和**IT**支撑体系

在项目管理的过程中，为了保障企业经营目标的实现和各专业管理的有效运作，往往需要有一系列的措施来保障。在运营管理方面，会议体系支撑企业的高效决策，成果体系强化工作完成的质量管理，绩效支撑企业团队的行动牵引，信息化为运营提供必需的决策数据和操作规范。

（**1**）会议体系——拒绝低效会议，构建规范、标准、高效的会议体系

目前房地产行业的会议，“长征会”“夜总会”层出不穷，而实际的会议效果

却不尽如人意。众多从业人士感慨，虽然各类会议参加得非常多，却经常出现“会而不议”“议而不决”“决而不动”“动而不查”的情况。更关键的是，很多公司开会时经常犯一些低级错误，如会前不做任何准备，不按照会议流程办事，讨论的时间过多而决策的时间过少，会议落实的决议无人跟踪，从而导致相同的问题不断出现，直至最后变成大问题，对公司整体运营效率产生极大的损害。所以，房企需要真正建设高效的会议体系，提升会议效率，进而提升公司的运营效率。

●规划公司会议体系　明确梳理公司的几类非常重要的会议，比如经营分析会、集团关键节点会议、项目运营分析会、各类专业线决策会议及总部和项目各类例会，明确每一类会议的运营负责人，按照每一类会议的要求，真正将会议目标、会议召开流程、会议决议跟踪反馈落实到位。

●建立各类会议卡片　在梳理了各类会议体系之后，需要相应建设每一类会议的会议卡片，明确召开时点、目标、主持人、与会人员、会议输入、会议议程和会议决议（输出）等信息，按照规范的套路来明确会议目标、规范会议流程和落实会议决议，从根本上提升运营会议的效率。

●建设会议决策跟踪机制　为避免出现“会而不议”“议而不决”“决而不动”“动而不查”的情况，需要把好运营会议的最后一关，也是最重要的一关，即建设会议决策跟踪机制。运营管理中心需要将每一次的会议决议形成议决事项，明确责任人和完成时间，将各责任人对应的议决事项纳入当事人当月的部门月度绩效工作之中，由运营部门基于部门月度计划管理体系来整体监管，确保议决事项能够真正落实到位。有的标杆企业为了提高员工对议决事项的重视程度，还将其纳入月度、季度考核目标中，如果落实不到位，还将影响员工的绩效考核。

（2）成果管理体系——按照时间进度和成果质量两个维度评价工作完成情况

很多公司在评价工作完成情况时，都是以其节点是否达成特定目标作为唯一的评价标准，但这种方式很容易导致工作完成质量不高和出现多部门扯皮的情况。根据我们对标杆企业运营体系的研究，优秀的运营管理体系一般都是通过时间进度和成果质量两个维度来评价工作完成情况，因为没有质量的进度相当于没有进度，甚至会出现反作用，需要引起我们的重视。成果体系的建设主要体现在以下三个方面：

●梳理成果清单，明确成果责任人　需按照项目开发步骤，明确不同阶段对应的关键成果清单及各个阶段关键成果的责任人，确保成果有人梳理，也便于以后的追责。

●明确成果标准，形成成果模板库　梳理成果的关键内容，就是明确成果的标准，比如项目开发计划模板，除了要明确开发计划工作项之外，还需要明确每一项工作的作业标准和验收标准，尽可能地详尽，确保大家能够在工作标准和要求方面达成一致，便于后续优化成果标准并在同类型项目上复制成功经验。

●沉淀成果知识库，建立成果沉淀推广机制　项目成果产生之后，需要形成公司的成果评价、优化、沉淀和推广机制，有的公司还会相应成立成果评审委员会并建立成果评分机制，甄别出优秀的成果向全公司推广，确保成功经验能够快速复制，从而提升公司整体的运营效率。

（3）绩效考核体系——建立以开发计划为主的绩效管理体系，强调目标牵引

绩效考核体系是整体运营体系能否真正落到实处的关键一环，这里涉及如何选择绩效考核指标，如何制定绩效考核目标，过程如何进行绩效的双维监控，以及如何评定绩效考核结果。

●绩效指标选择　绩效指标的选择一般包括以衡量经营目标为主的定量指标和以衡量过程完成情况的定性指标。后者一般是通过监控部门月度工作计划来实现，该工作计划中的工作项即我们可选择的定性指标。

●绩效目标明确　绩效目标的分解一般包括两个维度：一个是经营目标的分解，另一个是工作节点目标的继承和分解。这两个维度的目标分解都需要按照“百分之百分解”的原则进行，确保分解之后的目标不会有遗漏，而且确保如果下一级目标全部达成，上级目标就自动达成。

●绩效过程监控　绩效过程的监控主要通过事前提醒、过程提醒、过程预警、事后预警等方式。不同类型的工作项在其开始日期前就向对应责任人发送工作计划信息，确保责任人能够提前筹备工作事项。在工作过程中，如果已经完成一定进度，需要提醒责任人的工作进展情况，提醒其加快工作进度。如果过程中工作推进时间过半，但汇报进度没有过半，运营系统则会向当事人发送警报信息。如果工作事项是上级关注的重点工作项，则会通过“红绿灯”的方式向上级发送工作报告，提醒上级关注风险。

●绩效结果评定　在绩效考核周期结束后，需按照成果管理体系中梳理的相应标准对工作事项进行评定。需注意的是，员工的绩效结果评定不能只是由本部门的上级进行评定，需要引入上下游来对工作完成情况进行评价，只有这样才能真正解决协同难的问题。

（4）信息化支撑体系——支撑集团整体运营管控的需要，真正做到运营风险的可知、可控和可预测

当房企从单城市单项目开发向跨区域多项目开发迈进之后，集团总部需要整体统筹的工作事项越来越多，如果没有信息化平台来支撑整个运营管控体系，庞大的运营管理工作量都会给各个房企带来巨大的管理成本。所以，建设公司的运营管理信息平台是支撑公司运营管理体系落地的关键。

●支撑多级计划管控体系　公司不同层级管控的重点不同，所以信息化平台需要能够支撑不同层级的管控需要。集团总部管理层需要能够基于集团关键节点计划对整体风险进行管控，而一旦有问题也可以钻取到下一级的计划来查看具体的原因；城市公司总经理和项目负责人则需要能够基于主项计划对项目各专业线的完成情况进行整体管控；各部门负责人要能够看到本月的项目目标和本月本部门的目标。

●支撑会议体系落地　公司不同类别的运营会议需要能够在信息化平台中落地，经营分析会、集团关键节点会议、项目运营分析会、各类专业线决策会议和总部及项目各类例会的会议日历、会议卡片和会议决策跟踪机制都需有效落地，各类会议的责任人可以基于信息化系统及时、有效地召开会议，并且能够通过信息化平台跟踪落实各议决事项。

●支撑成果管理体系落地　信息化平台的关键是能够明确成果清单，明确对应的责任人并建立成果标准，形成成果模板库，支撑在多项目之间同类型项目的工作成果的借鉴和复制，从而真正从本质上减少项目开发风险，提升项目运营效率。

●支撑绩效考核体系落地　对于众多房企而言，每个绩效考核周期之初的目标制定和绩效考核周期之末的结果评定，工作量都非常巨大，所以，需要通过信息化平台来大幅度简化这个过程，自动从上一级的工作计划来形成下一级的工作计划目标，自动基于工作项的完成评定结果并导入汇总形成考核总评结果，这样的话，可以大幅提升绩效考核工作效率。

第二章 房地产项目组织模式选择与管控

从早期的项目制到公司制再到集团化发展，最后衍生到多元化产业发展，可以说房企的组织模式和管控模式一直走在演变和创新的大路上。就房企组织管控而言，不可避免涉及总部对下属公司的管控方式，以及集团、区域公司或城市公司的管控方式。前者往往属于集团管控模式范畴，它决定了房企集团总部究竟怎么管控下属公司，相对属于宏观级；而后者往往属于项目组织管控范畴，包含了职能型、矩阵型和项目型三种典型模式，它决定了房企区域或城市公司对项目运营（从拿地、论证、设计、工程、营销到入伙全过程）的管控方式和手段，相对属于微观级。

而在组织模式选择中，我们更看见一些房企开始在本地组建虚拟组织，并以此成为后续异地化和全国化骨干人才需求的孵化平台，比如很多深圳房企就在当地分别设立龙岗公司和宝安公司，房企因为这种组织模式的“分裂”，最终完成优质人才培养和异地扩张的团队移植。从这个例子可以看出，房企对组织模式的选择本身是多元的，而企业自身发展规模、管理水平和执行力等都在不断演变。因此，组织模式选择往往不强调选择最好，而更强调最合适，它本身是对企业自身战略、资源、人力和文化等多重因素妥协与博弈的结果。因此，无论本地化发展的房企，还是跨区域、多项目并进的房企，企业组织模式没有最好，只有最合适。

第一节 房企集团管控模式选择

一、解读房地产行业的集团管控模式

1.广义范畴：三种典型集团管控模式选择

集团管控模式本身是一个涉及广泛、异常复杂的综合体，涉及三个层面的问题：首先是狭义的管理模式的确定，即解决总部对下属企业的管控问题；其次是广义的管控模式，它除了包括狭义的管控模式外，还包括企业战略下治理结构和组织系统的确定，总部及各下属公司的角色定位和职能划分，公司组织模式的具体形式选择（直线职能制、事业部制、矩阵制、子公司制），对集团重要资源的管控方式（如对人、财、物的管控体系），从目标、计划、监控、考核到激励绩效的一整套管理体系的建立；最后是对有关管控模式的一些重要外界因素的考虑，涉及业务流程、规则制度及管理信息系统等。

集团管控模式核心内容如图2-1所示。

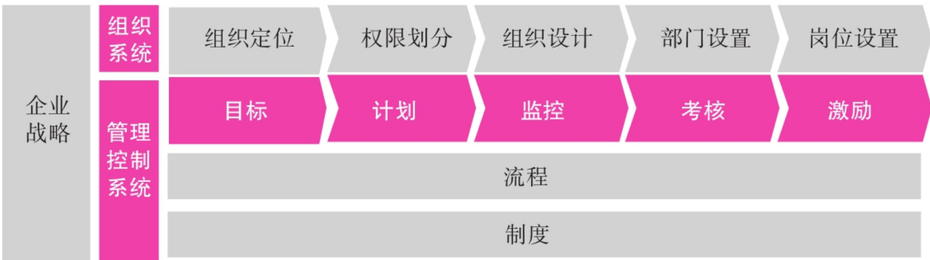


图2-1　集团管控模式核心内容

目前，主流理论认为集团管控模式主要包含三种类型：战略管控型、财务管控型和运营管控型（也叫作经营管理型）。财务管控型模式中，集团公司对下属企业主要进行投资管理，追求财务回报，分权程度极高；战略管控型模式中，集团公司会对下属企业的重大事项如战略规划、经营预算和高级人才培养等进行管理，介于集权和分权之间；运营管控型模式中，集团公司会对下属企业的许多核心业务和职能如采购、营销、人力资源、物流等都进行管理，集权程度非常高。

（1）运营管控型：上是头脑，下是手脚

中国绝大多数房地产公司都属于这种情况，常见于总公司和下属项目子公司的管控模式。通过总公司业务管理部门对控股子公司的日常经营运作进行管理，这种管控模式特别强调公司经营行为的统一、公司整体协调成长和对行业成功因素的集中控制与管理。在这种管控模式下，为了保证战略的实施和目标的达成，集团各种职能管理非常深入，总部保留的核心职能包括财务控制/战略、营销/销售、新业务开发和人力资源等，如人力资源管理不仅负责全集团的人事制度的制定，而且负责管理各下属公司二级管理团队及业务骨干人员的选拔和任免。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性要很高。总部职能工作人员很多，规模会很庞大。如通用电气公司在1984年以前采用的就是这种管控模式，导致总部职能人员多达2000多人。直到杰克·韦尔奇任CEO（首席执行官）后才转变为战略管控模式，大大减少了总部职能工作人员。这种模式可以形象地表述为“上是头脑，下是手脚”。

（2）战略管控型：上有头脑，下也有头脑

战略管控型模式下，集团的核心功能为资产管理和战略协调。集团与下属子公司的关系主要通过战略协调、控制和服务来建立，集团总部很少干预子公司的具体日常经营活动。这种情况比较适用于集团公司。旗下相关产业企业的发展，比如，首创集团和首创金丰易居、北京万通股份和万通鼎安物业管理公司、中国建筑设计研究院和联安国际设计公司之间就是典型的战略管控型关系。具体而言，集团总部负责集团的财务、资产运营和整体战略规划，各下属企业制订自己的业务战略规划，并提出实现规划目标所需投入的资源预算。总部负责审批下属企业的计划并给予有价值的建议，批准其预算，再交由下属企业执行。在实行这种管控模式的集团中，各下属企业业务的相关性也要求很高。为了保证下属企业目标的实现及集团整体利益的最大化，集团总部的规模并不大，但工作精力主要集中在综合平衡和提高集团综合效益上。如平衡各企业间的资源需求，协调各下属企业之间的矛盾，推行“无边界企业文化”，高级主管的培养，品牌管理及最佳典范经验的分享等。这种模式可以形象地表述为“上有头脑，下也有头脑”。目前，世界上大多数集团公司都采用或正在转向这种管控模式。

（3）财务管控型：有头脑，没有手脚

财务管控型模式下，集团对下属子公司的管理主要通过财务手段来实现，而在具体经营运作管理方面基本不加干涉，也不会对下属公司的战略发展方向进行限定。集团总部只负责集团的财务和资产运营、财务规划、投资决策和监控实施，以及对外部企业的收购和兼并工作。下属企业每年会设定各自的财务目标，它们只要达成这一目标就可以。在实行这种管控模式

的集团中，各下属企业业务的相关性可以很小。典型的财务管控型集团公司有和记黄埔，该集团公司在全球45个国家经营多项业务，雇员超过18万人，既有港口及相关服务、地产及酒店、零售及制造、能源及基建业务，也有互联网、电信服务等业务。总部主要负责资产运作，因此总部的职能人员并不多，主要是财务管理人员。通用电气公司也是采用这种管控模式。这种模式可以形象地表述为“有头脑，没有手脚”。对房地产行业而言，集团对非主营业务通常采取这种管控模式，如万通集团和万通东方策略公司、华润集团和华润房地产经纪有限公司、绿地集团和绿地建材有限公司等。

如图2-2所示，运营管控型和财务管控型是集权与分权的两个极端，战略管控型则处于中间状态。在企业实践中，往往不是采用单一的某种集团管控模式，而是根据不同的管控对象有差别地选择管控模式，并且可能综合采用两种管控模式，甚至某种变种模式。但无论如何变化，都是基于以权责体系、管控有效性和业务灵活性的相互平衡。比如，有的公司从自己的实际情况出发，为了便于管控，将处于中间状态的战略管控型进一步细划为“战略实施型”和“战略指导型”，前者偏重于集权而后者偏重于分权。

管控模式 功能和人员配置		财务管控型	战略管控型	运营管控型
总部功能	核心功能	· 财务/资产 · 集团规划 · 监控/投资管理 · 收购、兼并	· 财务/资产 · 集团规划/SBU战略* · 监控/投资管理 · 收购、兼并	· 财务/资产 · 集团规划/SBU战略 · 监控/投资管理 · 收购、兼并
	重要功能	+ 总部组织机构的管理	· 公关 · 人才培养 · 法律 · 审计 · 集团营销 · 现金管理 + 总部组织机构的管理	· 公关 · 人才培养 · 法律 · 审计 · 集团营销 · 研发（R&D） · 采购/物流 · 销售网络 · 人事管理 + 总部组织机构的管理
集分权		分权	集权与分权相结合	集权

*注：SBU战略又称为事业部战略，是企业总体战略下的子战略，为企业的整体目标服务。

图2-2　三种集团管控模式中总部的职能定位

2.房地产行业：独特的集团管控模式

不同集团管控模式对应不同的管控重心，比如运营管控型大多会关注项目全过程的管控，战略管控型往往聚焦项目前端和后端的首尾管控，而财务

管控型往往重点聚焦事后的财务结果管控。整体而言，集团公司会在整个项目运营管理中秉承抓大放小原则，对项目关键节点，也就是项目开发的一级计划节点进行严格管控。但实际上，不同房地产企业在关键节点的管控思路和手段上又有所差异。

（1）运营管控型的两种细分管控模式分解——关键点管控型和运营监控型

在当前房地产企业的项目运营管控实践中，应当说运营管控型是主流模式。而运营管控模式又主要分解为两类，即关键点管控型和运营监控型两种模式。

●关键点管控型　相对来说，关键点管控型会直接针对项目运营从论证、拿地、定位、设计、工程、营销和客服等全过程的关键节点进行管控。一般集团和城市公司会针对项目各大环节的关键里程碑进行管控和操作。根据诸多标杆企业的管理实践，许多房企集团一般会针对项目价值链前端从项目论证、项目策划和方案设计整个利润规划区进行操作；而把项目后端交由一线项目团队操作执行，集团只需要在后续关键节点管控审批即可。

●运营监控型　运营监控型指的是对项目运营的关键节点，集团不直接参与操作和执行，即使在决定项目利润的论证、定位和方案设计环节，集团也直接交给项目一线团队去操作，集团只需要对方案和关键成果进行审核和监控。

（2）两种管控模式的演变

一般而言，集团公司对项目的管控会随着企业规模和项目数量的变动而进行职责的权重调整，换句话说，没有一成不变的集团管控模式。在实践中，房企在本地化、异地化发展初期，集团考虑到跨区域多项目扩张的潜在风险，往往与本地化项目管理一样，会对项目利润和风险最集中的前端直接运营，指导方案设计完成以后才交由项目一线去操作，所以房企初期大多以关键点管控型为主。而随着房企跨区域多项目战略的推进，集团总部需要管控越来越多不同区域的项目，管理精力越来越不足，而一线也需要更多的运营灵活性。因此，集团开始对项目运营的管控进行适当放权，从原来的前端关键点管控开始放手，让区域一线直接去执行，集团只需要对整个过程的关键节点进行审批监控即可，由此集团完全过渡到运营监控型。

（3）项目运营各阶段集团角色分析

●集团决策阶段　此阶段主要聚焦在项目运营前端，即项目论证、项目策划和方案设计环节。在这个环节，下属公司负责具体运作，而集团以决策者身份进行审批决策。具体而言，集团负责对前期关键节点工作成果进行听证决策，比如对设计方案听证决策。

●集团监督阶段　此阶段主要聚焦设计细化（扩初设计、施工图设计）、招标采购及施工管理。在这个阶段，主要是集团监督，下属公司运作。集团监督主要是对目标成本的审批、项目决策、招标文件和招标计划的监督，而在施工管理、进度和质量安全方面，集团主要采取备案的模式进行监督。

●集团服务支持阶段　此阶段主要聚焦营销管理和客户关系，在这个环节集团主要提供专业服务和资源支持。具体而言，下属公司负责具体运作，比如营销策划及销售、投诉管理和客户满意度的执行；而集团则负责对营销策划进行审批，并在重大投诉中以总部名义进行处理并提供必要的支持。集团在项目运营各阶段所扮演的角色如图2-3所示。

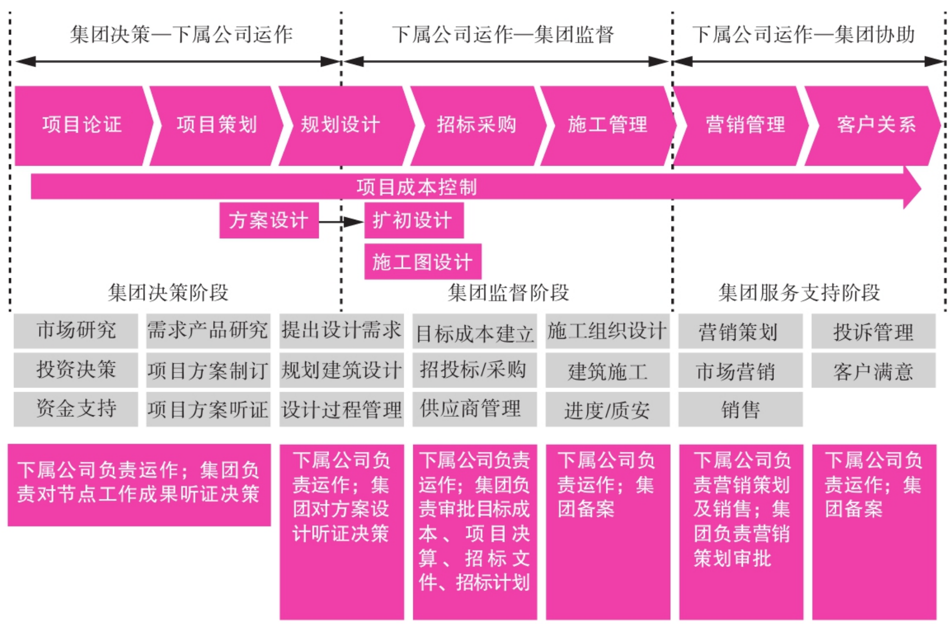


图2-3　项目运营各阶段集团角色

在标杆房企基于项目运营的管控过程中，大多会形成关键评审点、关键审批点、直接操作点、支持服务点和关键考核点。关键评审点大多聚焦在项目前期的项目决策论证和方案评审；关键审批点主要针对项目关键里程碑

节点审批；直接操作点和支持服务点大多汲取了集团的规范化、专业化和整体化的优势，比如万科、中海和龙湖对战略采购进行直接操作，这样比地区城市公司运作更有规模优势。比如对成本数据库和成本科目统一，万科和中海都提供相应的支持服务。最后，集团还需要设置关键考核点，比如供方满意度考核和基于客户满意度排名考核。各标杆企业主要管控“决策点”矩阵如图2-4所示。

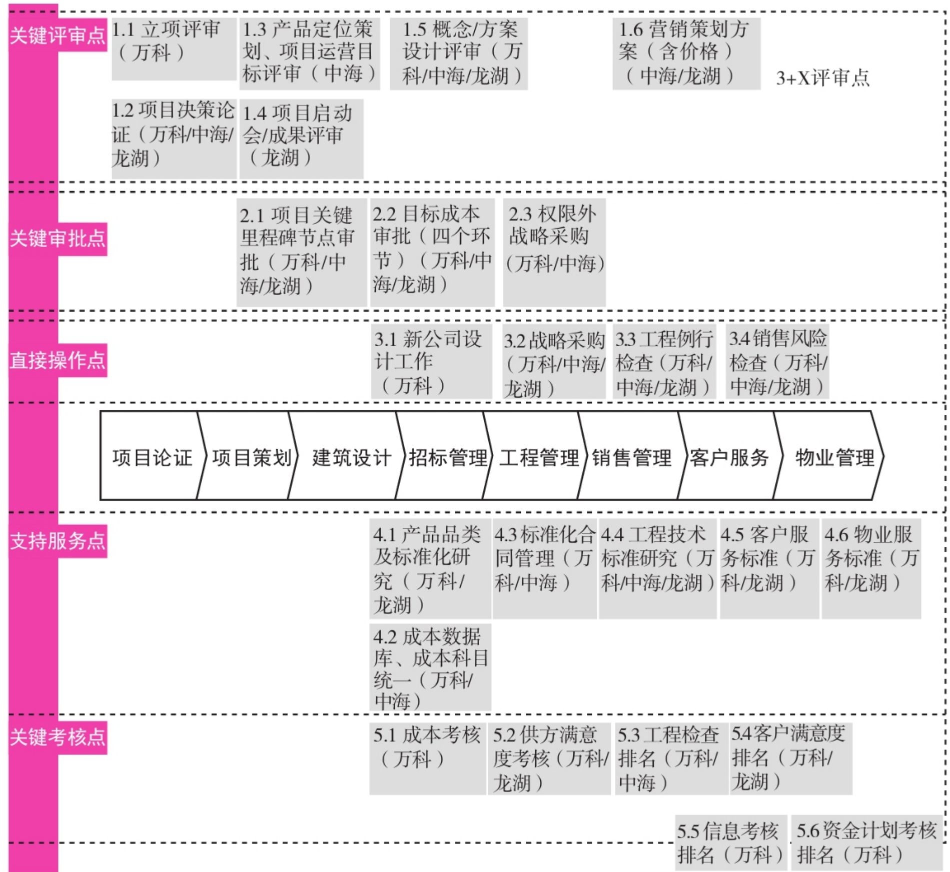


图2-4　标杆房企主要管控“决策点”矩阵

二、房企集团管控模式构建思路

1.房企集团管控模式的影响因素分析

应该说集团管控并不存在一个标准或万能的模式，也没有最佳的模式，只

有最适合自己的模式，而且它们还将随一些外界因素的变化而不断调整。影响集团公司组织模式的因素有组织战略、组织发展阶段、子公司核心能力、项目规模大小、地域位置、竞争环境、业务组合、行业特点、企业规模、管理传统、政府政策、法律规定及集团所处的不同发展阶段。因此，房企集团管控模式并非一成不变，万科等房企的管控模式不一定适合其他房企。各房企更应该关注的是构建与企业集团自身战略、现有规模和发展阶段相匹配的管控模式，如图2-5和表2-1所示。



图2-5　房企集团管控模式影响因素

（1）房企的管控模式随房地产发展规模、组织模式和发展模式而变化

随着城市化和工业化的迅速推进，中国房企迎来了无限的良机。有研究表明，中国房地产行业至少还有20多年的黄金发展期，诸多房企都在寻求做大做强，它们从本地走向异地，从区域走向全国，而组织模式也从“公司—项目”发展到“集团—城市—项目”三级架构，甚至发展到“总部—区域—城市—项目”四级架构。万科是典型，房企规模的扩大也带来了管控模式的相应变革和改善。从规模上来讲，当房企集团规模比较小或子公司较少时基本上分布在同一区域，经营管理没那么复杂，集团对子公司实施集权的经营管控，且利于最大化资源使用效率和提升集团整体竞争力。随着企业集团子公司区域分散度提高，协调控制难度加大，信息沟通更为困难，此时集团必须逐步放权，向战略管控模式和财务管控模式过渡。

（2）管控模式与房企发展生命周期各阶段相匹配

在创业期，房企一般是直接开展和参与生产管理活动，具有运营管控模式的特征。在成长期，企业集团迅速扩张，集团总部更多地依赖战略规划和经营计划监控子公司，常采用战略管控模式。在成熟期，企业集团可能仅仅关注其对母公司的资本增值贡献，此时常采用财务管控模式。

（3）管控模式与房企集团经营模式相关联

根据经营性质，房企集团可划分为资本经营型和产业经营型。以资本经营为主的财团型房企集团，关注对子公司的财务控制和子公司的资本增值贡献，不关注其具体业务运作，多采用财务管控模式，比如华润集团与华润置地。而以房地产开发为主的产业经营型房企，不但关注子公司的资本增值贡献，而且直接参与和监控其生产经营活动，因此宜采用经营管控模式，比如万科集团。

表2-1　房企集团管控模式选择的影响因素

管控影响因素	运营管控型	战略管控型	财务管控型
集团发展模式	产业集中战略	相关多元化战略	非相关多元化战略
产权关系	全资和绝对控股	相对控股子公司	参股子公司
总部功能定位	运营型总部	协调型总部	投资型总部
企业文化和领导人风格	权威型领导风格	民主型领导风格	参与型领导风格
企业发展生命周期	创业期	成长期	成熟期
子公司管理成熟度	管理素质低	管理素质中	管理素质高
信息化水平	信息化水平低	信息化水平中	信息化水平高
经营模式	产业经营	产业经营+资本经营	资本经营

（4）管控模式选择与房企子公司分布广度相关联

当前房企都在向外地扩张，如果子公司布局集中，离总部较近，则便于集中统一管理，适宜采用运营管控模式。若子公司分布广度较高，离总部较远，则多采用战略或财务管控模式，以便子公司根据当地实际情况和市场变化及时做出经营决策。

（5）集团管控模式与房企母子公司各自的管理成熟度相关联

当母公司有较高的意愿和能力管理子公司时，母公司会更多地干预子公司的战略与经营，期望实现集团的统一管理、协调运作，因此适宜采用运营管控模式。反之，则倾向于采用战略管控模式和财务管控模式。与母公司管理成熟度相比，子公司管理意愿和能力较强时，集团总部倾向于减少直

接干预，将更多时间和精力用于考虑集团长远战略和处理例外事件上，给予子公司更多的经营自主权，常用财务管控模式；反之，则宜采用运营管控模式。

（6）集团管控模式随房企集团文化和领导人风格而改变

集权程度越高，越适宜采用集权型的经营管控模式；反之，宜采用财务管控模式。当母子公司具有相对一致的文化特质时，往往采用运营管控模式；但是母子公司文化存在较大差异时，集权型的经营管控模式常常效率低下，甚至可能出现失控情形，所以此时宜采用战略管控模式或财务管控模式。

美国心理学家库尔特·勒温（Kurt Lewin）研究发现，领导风格可分为独裁式、民主式和俱乐部式。当企业家偏好独裁式领导时，喜欢把握细节，事必躬亲，加强对子公司的经营管控；民主式的企业家倾向于关注战略事务和例外事件，喜好战略管控模式；俱乐部式的企业家偏爱以最低限度的努力实现业绩目标，常应用财务管控模式。

（7）集团管控模式与房企集团信息化水平休戚相关

信息化水平越高，母公司越有能力及时收集和整合诸多子公司的全方位信息，对关键信息点的监控能力也就越强，由此企业集团越有可能采用战略管控模式或财务管控模式，提高子公司的经营自主权和创新意愿。

（8）管控模式与房企子公司战略重要度相关联

战略重要度是指子公司经营业务在整个集团中的战略地位，常以业务定位和关联强度衡量。业务定位越高，集团越倾向于采用运营管控模式；反之，越可能采用财务管控模式。关联强度是指子公司的资源和能力与母公司及其他子公司经营业务之间的关联性高低。如果关联性高，则集团公司更有可能对子公司采用经营管控模式，以提高资源整合配置和利用效率。

2.基于价值链风险的项目管控策略

房地产属于典型的项目运营制，尤其对专业型房企而言，企业的利润和现金流绝大多数源于众多项目。所以无论对于集团管控模式还是项目组织选择而言，都必须充分聚焦和认知房地产项目的特征。基于此，我们从利润价值链和运营风险两大维度，针对项目运营的全过程，也就是项目全生命

周期（项目论证、土地获取、项目策划、规划设计、工程建设、销售管理、售后服务和物业管理）进行深入分析，以此实现更科学、更理性的集团管控和项目组织选择。

在房地产项目运营全过程中，利润贡献和风险呈现出从前端向后端递减的特点。越处于前端，风险和利润贡献越大；越靠近后端，利润贡献和风险相对越小。就整个项目各环节的利润贡献和风险来分析，我们可以将项目运营分解为三大典型阶段，即利润规划区（投资策划、土地获取和项目策划）、利润生产区（建筑设计、采购管理和工程管理）和利润兑现区（销售管理和入伙服务等），如图2-6所示。

●利润规划区　居于整个项目价值链的前端，投资策划、土地获取及项目策划的好坏直接决定了该项目的理论利润空间。它本身属于对项目利润的整体战略规划，从管理角度而言，在这个阶段需要特别关注风险控制和成本控制，尤其是在高地价时代，不做地王，拿合适的地，方能有效保证利润。

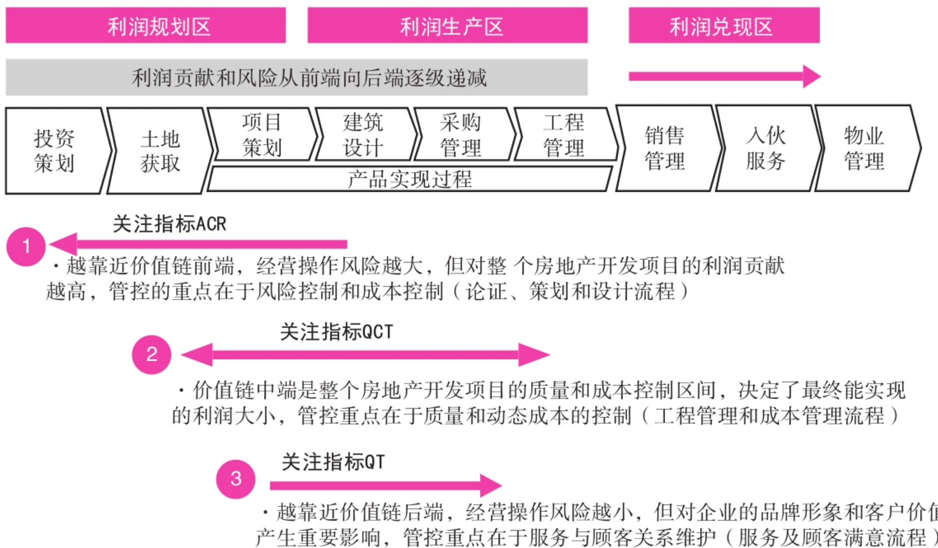


图2-6　价值链风险分析

●利润生产区　居于整个项目价值链的中端，这个过程基本属于产品的实现过程，也属于利润的生产区。它具体按照前期的规划进行建筑设计和工程建设，在这个过程中，管控的重点在于项目质量和动态成本的控制。如果说前端决定了项目的利润，那么中端则决定了项目的成本。

●利润兑现区　居于整个项目价值链的后端，这个阶段不仅涉及现金流的

快速大规模回笼，决定了销售任务和利润的直接兑现，更重要的是对致力于长远发展的房企而言，这个阶段与客户交互过程中产品和服务等品牌的整体渗透和客服也同样重要，客户对产品和服务的典型意见往往决定了项目的销售情况和房企未来的项目优化方向。这一阶段管控的重点在于服务质量和客户关系的经营与维护。因为在这个环节房企收获的不仅仅是销售额，更是客户的口碑和忠诚度。

事实上，在项目运营的整个过程中，要在前端设置利润目标，在中端进行过程管控，监控成本和进度，而在后端需要关注结果的兑现，并对客户资源和客服品牌进行增值。

3.项目组织设置三大边界原则

无论哪一种项目组织，专业职能化是必然的，应该说自上而下的职能垂直管理不涉及太多的灰色地带。但是在公司之间、部门之间和岗位之间往往存在管控的灰色地带。因此，房企在设计组织管控时，一定要基于管控设计原则，划分管控的边界，即首先处理大边界，即集团、城市和项目三者之间的权责边界，如图2-7所示，以此明确集团管什么，区域公司管什么，以及项目管什么。组织设置的小边界指的是基于边界进行职能细分，比如设计、工程、成本、销售和采招等职能之间的边界地带。职能与权责的背后必然涉及实际业务的流程，企业在公司和部门边界划分清楚后，就要对核心业务流程的关键活动边界进行细分，最终通过岗位设置来衔接业务活动的边界。

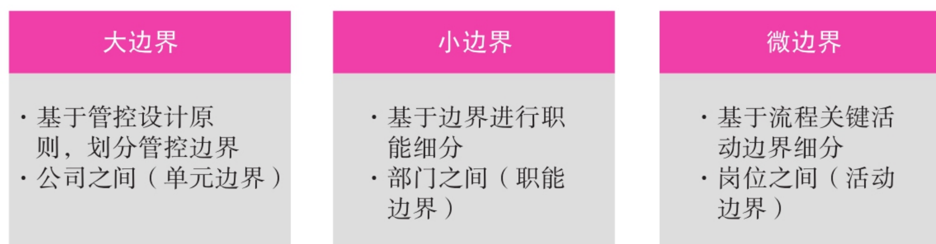


图2-7　项目组织三大边界

需要强调的是，上述三大边界只是组织设置中的一个原则，其核心目的还在于通过组织、部门和岗位的设置最终实现集团管控目标并支撑业务高效执行。

4.集团项目管控的五种典型手段

无论集团管控模式的落地还是项目组织的运营，都离不开管控手段去实施。根据诸多标杆房企的管控实践，我们将房企集团管控手段归纳总结为五大类型，即直接操作型、过程关键点决策型、主动监控和预警型、通过获得信息进行监控型及事后审核监控型，如图2-8所示。

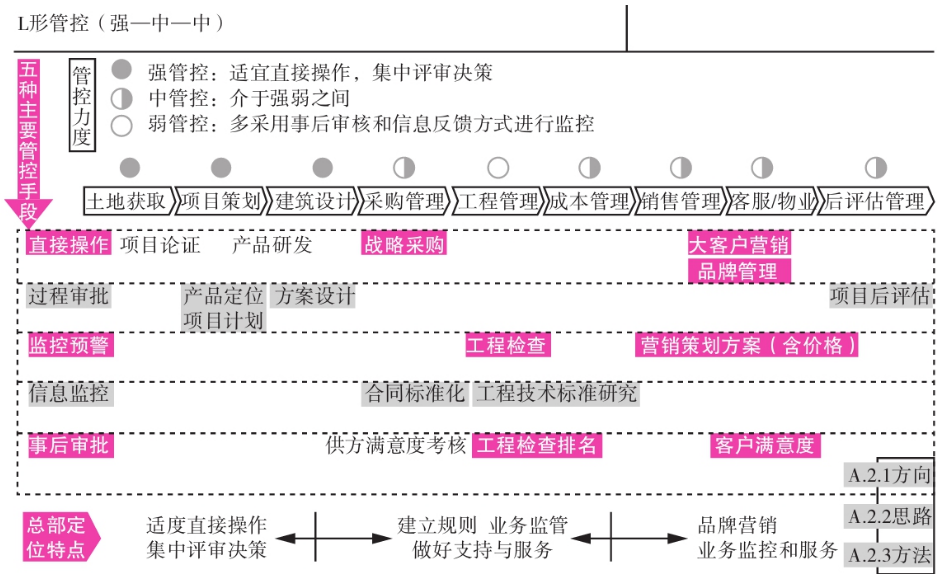


图2-8　开发物业主要管控点

●直接操作　属于强管控范畴，意味着集团直接全程参与操作、运营和决策，基本就是全程管控，此种管控手段大多应用于项目论证、定位策划和战略采购等重要环节，因为这些环节直接决定了项目的利润和规模优势的有效发挥。

●过程审批　介于强弱管控之间，体现的是集团管控抓大放小和选择关键点进行刚性管控的思路，比如集团针对一线项目的设计评审和营销费用的评审，这种管控有效实现了集团对项目关键节点和重要里程碑的关注和管控，又让一线在具体业务运作细节有了更多的自主权和灵活性。

●监控预警　强调的是事前防范，尤其针对关键业务运营信息（比如项目的动态成本与客户关系）进行监控和预警。比如集团成本部在对项目动态成本进行监控时，如果发现动态成本超过前期设定的目标成本，集团就会对项目公司发出预警。

●信息监控　这属于典型的“集团备案”管理形式，集团通过下属公司业务信息的备案，充分查阅和获取集团基本的知情权，又在很大程度上给予一

线更多的经营灵活性，使得“手脚”放得更开。

●事后审核　这属于弱管控，这种管控手段相对被动，即对事后的结果进行审核监控。比如针对财务审计、制度流程审核及工程审计。

第二节 房企项目组织模式匹配

伴随房地产业的快速发展，跨区域多项目的发展模式已经成为众多房企的经营发展战略，单纯依托本地化项目开发谋求发展已经很难具有可持续性。在这样一种背景下，随着管理半径和管理幅度等迅速扩大，房企既要解决项目运营业务模块专业分工的高效率问题，又要解决由此带来的部门壁垒、沟通不畅的协同问题，因此房企需要根据项目跨区域分布的远近、项目数量的多少、项目管理团队的成熟度和信息化管理水平等多种因素去考虑如何构建合适的项目组织，最终形成集团和区域公司对项目全过程的有效管控。

根据房企项目组织构建和运营的经验，房企主要选择职能型、项目型和矩阵型三种模式来构建项目组织。一般来说职能制属于传统型组织，项目型属于另一个“极端”，而作为充满活力的组织，矩阵型组织介于职能型和项目型两者之间，目前在西方和国内一些以项目运营为特点的房企中应用相对广泛。本节将依次对职能型、项目型和矩阵型的特点、优缺点进行全面阐述。

一、常见的三种项目组织模式

1.职能型组织——工程经理制

职能型组织已存在大约200年的历史，政府部门及大多数企业的组织模式都是职能型的。在采用职能型结构的组织中，部门是按职能来设置的。对房企而言，其职能分工具体表现为投资、设计、采招、成本、工程和营销等专业线，具体如图2-9所示。

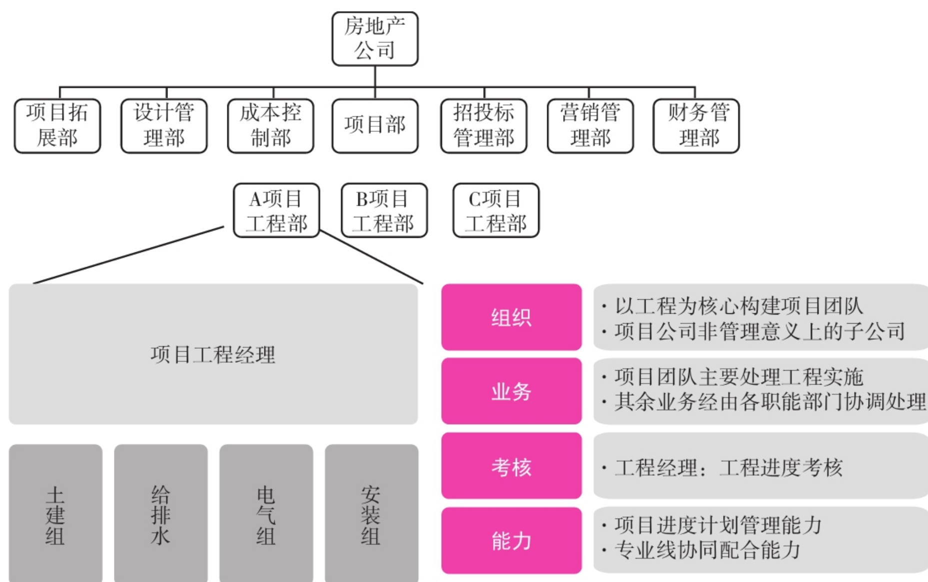


图2-9　职能型组织模式

应该说，中国绝大多数本地滚动发展的小型房企都采取职能型组织，这种企业最典型的特点就是，仅在单一城市（周边）开发项目，其项目覆盖范围受限于公司的发展规模，会集中在相对较小的地域范围内。

（1）职能型组织模式的优点

●业务分工专业化　对于此类企业而言，它们的项目公司并非真正管理意义上的子公司，更多的是以工程为核心构建的项目团队，同时需要构建专业的职能部门，如拓展、设计、成本（造价）、采购、营销和财务等。由于聚焦专业分工，职能型组织的业务流程和职责规范十分明确，有利于把单一的业务做深做透。

●管控清晰、权责有限　管控表现为典型的自上而下的垂直型权责结构，能实现很好的职能线上的专业控制。另一方面，项目团队不能对项目的利润和成本负责，主要以工程进度达标、质量达标和安全文明施工为考核指标；而对于项目收益的保障主要是通过高管层协调实现的。

●项目运营职能管控为主、协同为辅　项目管理的主体集中在公司层级，日常的工作开展主要是以职能线工作为主，项目协同为辅。项目团队的主要职能是对项目的工程实施部分进行管理，项目经理更多时候是作为工程

经理而存在的。为了加强公司各个职能部门对项目的支持，减轻项目经理协调各部门工作的难度，这种类型的公司一般会在公司高管层找一个分管领导作为项目的总负责人。

●适合多项目、大规模发展　在已有的专业化生产上容易采取大规模、多项目的生产。

（2）职能型组织模式的缺点

●没有一个直接对项目负责的强有力的权力中心或个人　缺乏专职人员对项目收益负责。一般情况下，工程经理只对项目工程进度负责，而投资收益和项目其他重要情况往往是城市公司总经理兼职负责。

●不以目标为导向　各职能部门（如设计部、工程部、营销部和成本部）都很重视本部门的业务，但对项目整体运营尤其是跨职能部门的协同缺乏重视。职能部门经理常常倾向于选择对自己部门最有利而不是对项目最有利的决策，因此所做计划常常出于职能导向而很少考虑正在进行的项目整体。

●客户问题处理不及时　因为不存在客户问题处理中心，因此所有的沟通都必须经过上一管理层，上一管理层充当了客户关系中心，并把复杂问题通过垂直指挥链分配到各个职能部门，解决问题的方案要获得各有关部门的一致同意，需耗费大量时间，因而对问题的解决反应迟钝。由于信息必须经过多个管理层的传递，所以也容易失真。

●协调十分困难　房地产很多业务需要跨部门协作和沟通，尤其在计划执行的关键节点达成上，需要上下游各部门整体高效协作，才能按时按质达成。而在实际沟通和协调方面，公司缺乏专业专职的跨部门协作专员，要么是总经办人员不熟悉业务而无法协调，要么是计划专员没有对等的权责，很难去跨部门协调项目的进度。

（3）职能型组织的管理难点

职能型组织在现实运营中，项目工程经理对工程进度的管理是没有问题的，经常出现的问题在于公司其他职能部门工作对于项目推进的影响，比如报建、设计和招投标等对工程造成影响。因此，项目主要的管理难点在于责任的划分及专业的协同，如何能够将项目运作过程中的各类工作有效划分到各个业务部门，并清晰界定各个部门工作交接的界面。因此，这类企业迫切需要提升专业线的协同配合能力及项目整体进度管理能力。

2.项目型组织——项目经理制

采用项目型组织模式的房企有一个典型特点：集团本部进行了较多项目的开发，而在异地项目运作上处于起步阶段。这样的房企往往对异地项目采用项目总经理制并按异地项目标准配置人力资源——给项目总经理配置设计、工程、成本和销售四大核心专业职能人员作为帮手。而在现实运营中，前期大多由房企总部牵头和协助管理，等到后期异地组织能力逐渐提高、人员能力提升后再充分授权其独立运作。这类企业相对于城市型开发企业而言，管理幅度更大，面临的挑战也有所不同。另外，企业的整个经营和管控策略主要还是聚焦在公司本部区域进行项目开发管理，对于异地区域一般不会在战略规划的指引下进行重大的项目布局和开发，即便有异地项目，其总体定位基本以单纯追求利润的运营目标为主。

采用项目型组织模式的房企，部门是按项目来设置的，具体如图2-10所示。

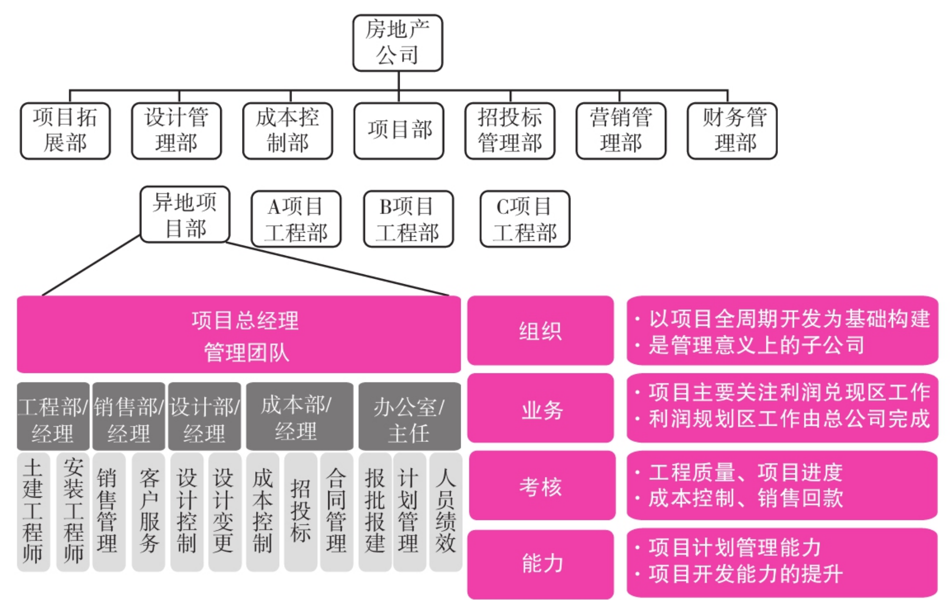


图2-10　项目型组织模式

（1）项目型组织的优点

● 目标导向明确　以任务为中心，目标为导向，最有利于开展项目的组织。

●组织管控形成独立运营公司　在组织上，本地公司的架构几乎与区域型开发企业无异，基本还是采用项目工程部的形式对项目进行运作和管理，但是对异地项目进行管理的团队将发生较大变化。首先，在公司形式上，异地项目基本已经是一个管理意义的子公司了，在异地子公司（项目团队）的组建上将包含更多的职能部门，比如会在项目团队中构建设计、成本、工程和销售等相应的职能部门，同时总经办负责部分计划管理和开发报建的职能工作。

●项目管控分解为总部与项目公司管理层两级　异地项目管理的职责会分散到公司总部和项目公司两个层级。日常的项目运作过程中，总部职能部门除了做好本地项目的支持工作之外，还需要针对异地项目公司的运作情况提供服务，并采取必要的手段对其运作过程进行监控，而子公司的项目团队则主要关注项目运作过程和实施组织，此时两个不同的管理层级对项目运营过程中关注的阶段和要点会各有侧重。比如公司总部的人员关注的是项目运作前期的重要规划和设计等内容，甚至会直接操作项目的拓展、策划及设计等前端关键环节，而项目公司关注的是项目具体实现过程。总部公司对子公司的管控方式以在项目关键节点（目标成本、合约规划、重大采购、销售价格方案和月度资金计划）等进行决策管控为主。

●项目管理团队与总部管理侧重差异化　项目管理高层团队日常会将更多的精力放在协调外部关系上，主要体现在办理相关证件方面，因此在项目管理和团队建设方面一般较难投入大量精力。此时，总部专业部门往往会承担项目管理和团队建设的职能。

●总部全面考核项目运营和结果指标　对于采用项目型组织模式的房企而言，子公司团队需要对项目的利润成本负责，此时总公司对其考核的指标主要以经营类（施工面积与竣工面积）、销售类（销售面积、销售金额、结算面积与结算金额）、财务类（主营业务收入与主营业务成本）、工程质量及进度为主，一般情况下不会对项目的利润率、毛利率、现金流等财务和现金指标提出过多要求；在营销层面，由公司总部进行统一策划，项目团队的销售部门更多时候只是执行总部决定，此时这类型的项目公司总经理一般不对营销结果负责，但他一定需要对项目的成本负责。而对于现金流，总部一般会采用月度资金计划的形式进行严格管控。

（2）项目型组织的缺点

●一个项目配一套人马，工作、设备、人员都存在重复设置现象，资源使用效率低下。

●每个项目中专业人员都可能是“单枪匹马地奋斗”，不像职能型组织那样

同专业的人员集中在一个部门，技术上可以相互支持。

●某个项目完成后要等下一个项目到来，轻则是一段时间内资源闲置，重则要解雇职员。

（3）项目型组织的管理难点

项目型组织的管理难点主要在于公司总部与项目团队管理职责的划分，以及公司总部如何把握项目操作的深度。

具体而言，两者在如下方面的职责上需要一个相对明确的划分：在异地项目运作过程中，哪些事情应该由总部直接操作，哪些事情应该由项目团队自行操作，哪些内容应该由总部决策，哪些内容由项目团队决策、总部备案。

（4）项目型组织的实践——董事长＋项目公司主导模式

项目型组织在现实中大多表现为“董事长＋项目公司主导”的模式。在中国，有相当一部分开始实行跨地区、多项目发展的成长型房企，因人才外派项目而出现集团职能空心化的现象，被迫将关键决策权力下放到项目公司，最终由董事长及项目公司共同决策，大多数在本地未形成较成熟的集团职能管理能力的和刚开始异地多项目发展的企业都表现出该模式的特征。

●项目型组织的劣势　几乎靠的是人治，决策风险完全集中在董事长一人身上，如果出现用人失误就可能导致该项目的失败，此类型的企业因资金实力并不雄厚，抗风险能力还比较弱，一旦出现项目失败很有可能直接影响到整个公司的元气。

●解决思路　重新做强集团关键管控职能，尤其是聚焦于投资拓展和设计这两个风险与收益都巨大的价值链前端的环节。另外，通过信息系统和情报系统的建设，保证异地项目各种市场及运营关键数据及时传达到总部，提高总部的决策反应速度和准确度。

3.矩阵型——职能型和项目型的混合体

随着运营规模的扩大，一些大规模跨区域发展的企业将运营中心下沉到区域公司，采取区域分工模式。总部希望区域公司对项目从两三个维度上进行管控，同时兼顾不同业务目标或群体的需要，如在发挥专业规模效应的

同时，也能满足项目对响应速度的要求，或各专业领域之间相互转移或共享知识的需求，还能较有效地规避风险，因此越来越多跨区域众多项目同时发展的大型房企采取矩阵型组织模式。这一结构的特点是双重或三重汇报关系，沟通协调比较复杂，对很多缺乏职业化环境的中国房企来说挑战很大。即便企业采取矩阵型组织模式，两三个维度中还是有一个处于比较强势的主导地位（往往是利润中心），其他维度起到的实际作用仅是支持和辅助。

在矩阵型组织里，项目经理的角色类似于总经理，负责整合区域公司乃至整个房企的有关资源来完成项目目标。职能经理的角色类似于技术专家，对高质量地完成所承担的产品任务负责。每个员工有两个经理——项目经理和职能经理：项目性职责向项目经理汇报，职能性职责向职能经理汇报。

具体而言，矩阵型组织是职能型组织与项目型组织的混合体，具体组织模式如图2-11所示。

（1）矩阵型组织的特点

矩阵型组织结合了职能型组织和项目型组织的优点，克服了二者的缺点，其具体特点如下：

- 项目负责制　能够以项目为导向，有了直接对项目负责的人。

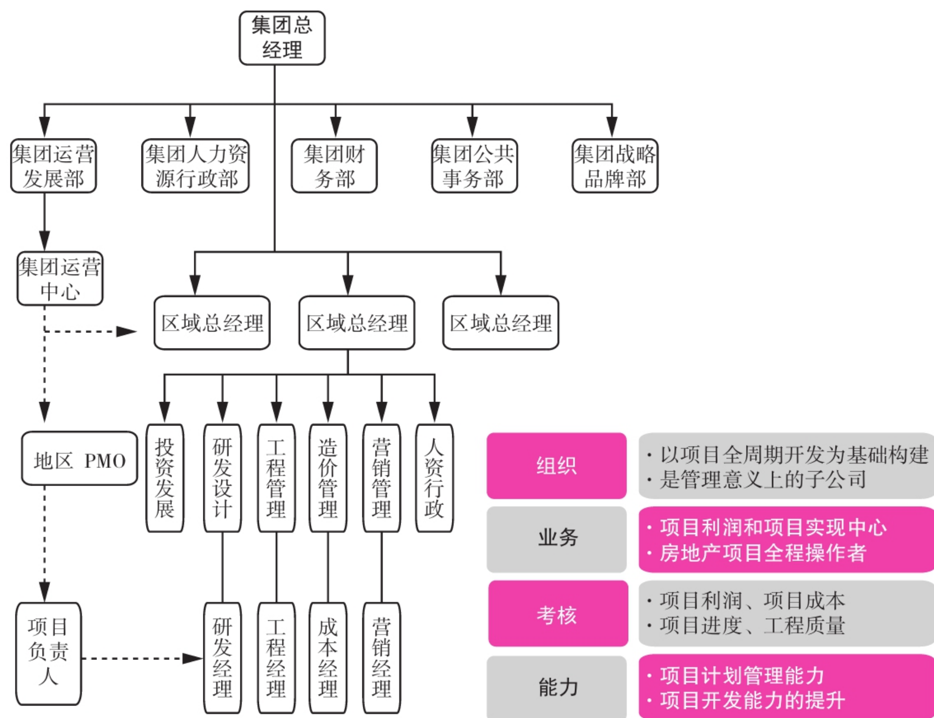


图2-11　矩阵型组织模式

●高效沟通与业务协调　协调工作由项目管理队伍承担，可以跨职能处理客户问题和业务协同问题。

●资源和知识可供分享　资源来自各职能部门，并且这些资源可在不同项目中共享。

●人才资源有效利用　专业人员在技术上可相互支持，各专业员工组织上仍归属其职能部门，因此项目结束后，员工“有家可归”。

（2）矩阵型组织的分类

按项目经理权力大小及其他项目特点，矩阵型组织分为弱矩阵、平衡型矩阵和强矩阵，表2-2列举了不同类型矩阵组织的项目特点。

表2-2　不同矩阵型组织的项目特点

项目特点	弱矩阵组织	平衡型矩阵组织	强矩阵组织
项目经理的权威	有限	小到中等	中等到大
执行组织中，全时为项目工作人员的百分比	0~25%	15%~60%	50%~95%
项目经理的角色	部分时间	全时	全时
项目经理角色的常用头衔	项目协调员/项目主管	项目经理/项目主任	项目经理/计划经理
项目管理行政人员	部分时间	部分时间	全时

资料来源：PMBOK

●弱矩阵　弱矩阵组织保留了职能型组织的许多特点，项目经理的角色更像协调人员而非一个管理者。技术简单的项目适合采用弱矩阵组织。为什么呢？因为技术简单的项目，各职能部门所承担的工作的技术界面是明晰的或比较简单的，跨部门的协调工作很少或很容易做。这种类型的组织与职能型组织非常相似，除了正式授权项目经理，使其负责项目活动的协调以外，职能经理负责项目的管理；项目经理基本执行经理的职责：列时间表及检查表、搜集有关工作状况的信息并促进项目的完成。项目经理推动与监督项目的权力并非直接的，职能经理负责大部分这方面的工作，并决定哪些人做哪些工作，以及何时完成工作。

●平衡型矩阵　对于技术复杂程度中等且周期较长的项目，适合采用平衡型矩阵组织。采用这种组织模式，需要精心建立管理程序并配备训练有素的协调人员才能取得好的效果。

●强矩阵　这是一种经典的矩阵形式，项目经理负责设定需要完成的工作，而职能经理则关心完成的方式。更具体地讲，项目经理制订完成项目的总体计划，整合不同领域的工作，制定时间表，监督工作进程；职能经理则根据项目经理设定的标准及时间表，负责人事安排并执行其所属项目部分的任务。“内容与方式”的结合要求双方密切合作，共同进行技术与操作方面的决策。

在房企中，强矩阵组织模式应用相对广泛，它具有项目型组织模式的许多特点：拥有专职的、具有较大权限的项目经理及专职的项目管理人员。对于技术复杂且时间相对紧迫的项目，适合采用强矩阵组织。这种组织试图在矩阵环境中营造出项目团队的感觉。项目经理控制着项目各方面的大多数，它包括机会权衡及职能人员的安排，项目经理还控制着专家何时工作，做什么工作，并对主要的项目决策拥有最后发言权。职能经理对专家

行使日常管理权力，项目经理在需要时向专家咨询。有些情况下，职能经理所在的部门可以作为项目的一个“分包商”，此时，他们将对专业化的工作有更大的控制权。例如，开发一个新的电脑系列，要求来自不同领域的专家在项目矩阵的方式下从事基本设计和操作，一旦细节得以确定，某一组成部分（例如能源）的最终设计与生产就分别安排给职能小组来完成。

强矩阵制的项目运作方式，有资源共享、灵活应变且能在公司层面积累专业能力等诸多优点，但在实际操作中容易出现一些突出的问题：

●权责利不对等　项目经理拥有在项目上的行政权力，但是业务职能归属于各个专业部门，项目经理的业务权限有限，行政权力和业务职能之间很难达到平衡。项目经理对项目的责任大于其在项目上拥有的权力，在推动项目运作的过程中，容易遇到来自公司职能部门的阻力。

●工作职责划分不清晰　部门与部门之间缺乏统一步调和协调动作的动力，各部门对自己的工作任务负责。而不对整体负责，当一项任务遇到阻力，工作目标没有完成，部门之间往往互相推诿，难以找到责任主体。

●缺乏全局观、整体性和连续性　项目运行具有临时性和一次性的特点，项目结束后将重新配置任务，重新进行人员的组合。这种情况下，员工难以做长远打算，也很难从整体项目运行的角度去开展工作。

●人员接受多重领导　从各个专业部门派到项目中的人员，从隶属关系上来说仍然属于职能部门，他们在业务上接受业务部门的指导，在项目上又要接受项目经理的领导，员工被派到项目中工作的意义就在于促进项目目标的实现。而长期来讲，对员工个人的升迁、培训和考核等归属于相关业务部门的经理，这就容易使员工产生一种无所适从的感觉。

（3）矩阵型组织模式分析

采取矩阵管理的首要目的是基于专业化的考虑。组织中任何一位成员均非全能，仅可能在某些领域中，相比其他成员更专业些，透过组织的设计来强化管理，让不同领域中相对专业的成员彼此互补，以充分发挥每个人不同的专长，进而让组织的整体运作效能达最大化。在专业考虑之外，矩阵管理也基于分工的需求。一个组织须具备的基本职能不少，若由同一名主管直接负责不同的职能部门，时间上并不允许。透过矩阵管理则可达到专业分工的效果。此外，矩阵管理也应组织运作统一化的需求而生。例如，公司的人事制度必须各部门统一，即便因不同职能而略有差异，但仍旧在同一套系统下运作，主管无权在自己领导的部门内擅自主张另搞一套人事制度。基于这些考虑与需求，矩阵管理早已存在于组织的运作中，甚至普

遍到让人感受不到其存在，因此绝非一套特殊、新创的管理模式。

矩阵管理可分为两种类型。其一为基本型，组织中的人事、总务和财务等职能部门均依循统一的制度运作，在此情形下，其他的职能部门主管并未对其部门拥有百分之百的主导权。例如，当产品规划部门的主管要选用干部时，必须遵循人事部门所制定的规章，其公务开支与报销也必须经由财务部门审核，否则，将无法进入公司的运作系统。这便是矩阵组织的基本特质，没有人会质疑这种运作方式。另一种矩阵管理属于局部型，其范围仅限于组织内某些部门间的互动，其产生的灰色地带较多，也较容易出现问题。例如，业务部门的主管虽掌管销售职能，但销售策略却不能完全自主，必须依照产品规划部门制定的原则，不能为了争取业绩而任意降价；对于客户的放账额度与时间，业务主管也必须经过财务部门的同意，不能擅自决定。

矩阵就像电波一般，在组织中无所不在，因此不要以传统的组织观念来看待，误认为主管对其部门具有百分之百的主导权。

二、房企项目组织模式选择与典型比较

1.三类项目组织模式的整体评价与比较

职能型、矩阵型和项目型三种项目组织模式完全体现了项目授权程度的差异性，三者究竟有何区别？我们从职责分工、各自优缺点和实施条件等方面进行比较，具体如图2-12所示。

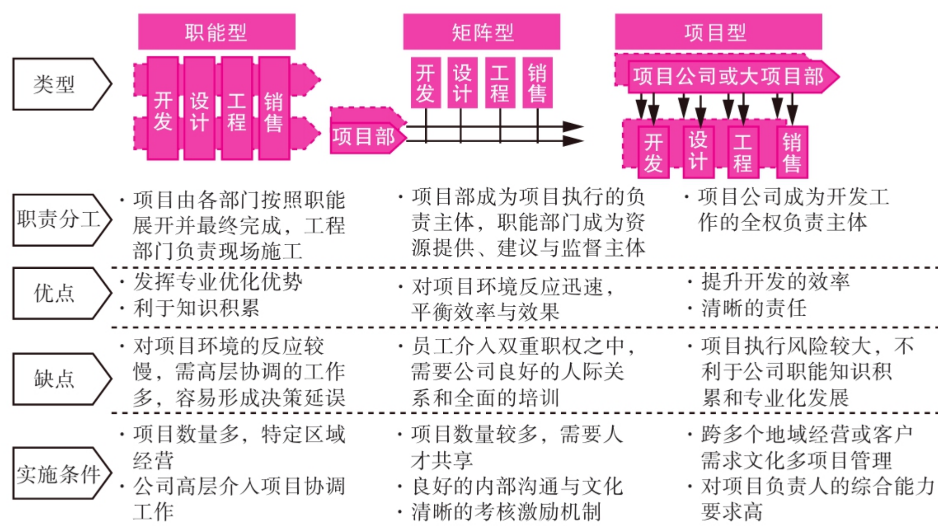


图2-12　三类项目组织模式对比

2.三类项目组织模式的具体权责差异比较

按照房地产公司对项目运作控制的深度，从强到弱依次有以下四种方式：职能型、弱矩阵型、强矩阵型和项目型。图2-13从项目全生命周期各阶段和公司参与项目程度两大维度来综合诠释这几种项目组织模式的特征。

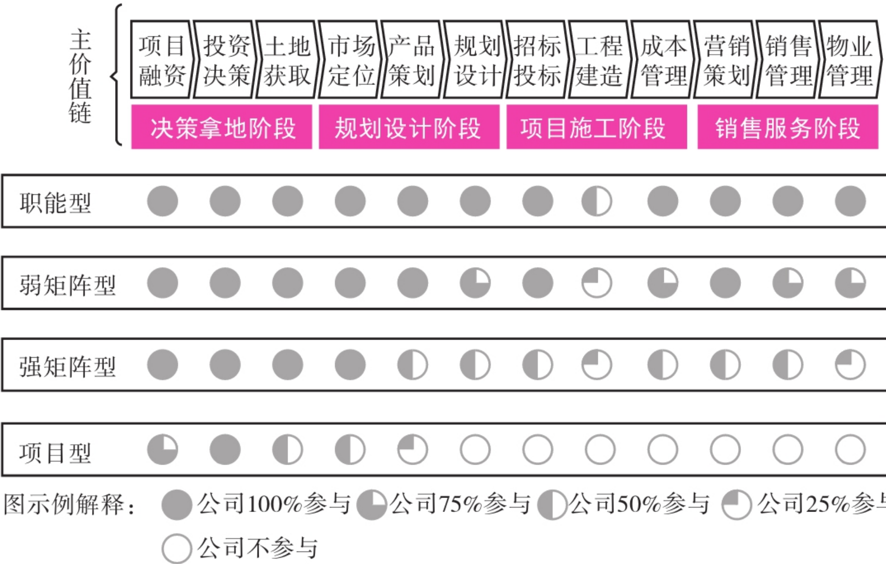


图2-13　三类项目组织图权责对比

一般来说，如果公司同时运作的项目数量较少，就适宜采取职能型的项目组织模式，以公司为平台进行项目运作和资源调配。如果是外地和本地项目兼有且项目数量较多，或项目特性明显，则适合采用项目型组织模式。项目团队相对比较独立，有一定的自主权，公司只在项目价值链前端、资金监管和骨干人才方面把控项目。较多的房企采取弱矩阵型的项目组织模式，如万科、富力、金地等大规模房企，虽然集团总部和区域公司多实行强矩阵型的管控模式，但是区域公司或城市公司和项目部之间的管控关系往往采用弱矩阵型组织模式。有的公司和项目之间直接采取强矩阵型，如泰康置地，一是由于战略要求把更多的资源配置到养老社区运营环节上去，房地产开发环节并不是公司核心能力所在；二是公司运作项目的能力有待培养，缺乏房地产项目开发的经验，寄希望于一个优秀的项目经理通过强矩阵型的方式推动房地产开发任务的完成；三是由于跨区域项目的出现，公司决定采取强矩阵型的项目组织模式。

项目组织模式没有一成不变的，对具体模式的选择要根据企业发展管理水平、发展阶段和战略方向等因素来决定。组织模式不要追求最完美的，而要选择与企业发展最匹配的。

3.当前房地产项目管理两大主流组织模式比较

众所周知，房企一线公司的项目组织模式对计划的执行影响巨大，项目型、强矩阵型模式最利于项目管理和计划的达成。由于人力资源约束，城市公司很难找到多名具备开发、设计、成本、工程、营销和财务综合管理能力的项目总监，因此，房企城市公司项目组织模式更多采用职能型，即项目经理一般为项目工程经理，项目的总体控制由总经理负责，项目各职能的工作由职能部门经理负责。

（1）职能型组织的项目运营模式

职能型组织在项目计划管理中，普遍的问题是跨部门的项目计划难以在各部门中得到有效执行。部门负责人一般只听从分管副总及总经理的安排；计划经理对项目计划的管理往往有责无权，部门月度计划的达成率都很高，而项目计划达成率却总是很低；项目工程经理和计划经理常常成为项目计划未如期达成的“替罪羊”，如图2-14所示。

对于当前许多跨区域、多项目发展的房企而言，因为空间距离、文化与工作方式差异等原因，异地项目管控，集团与城市公司的纵向协同是个问题。当城市公司多个项目同时开发时，职能部门的横向协同更是问题，效率和质量双双下降的现象非常普遍。在这样一种背景下，房企将计划管理作为项目运营管理的核心，并以此解决项目纵向效率和横向协同等问题。在管理实践中，许多采用职能型组织模式的房企都开始构建集团运营管理部，并以总经办主任兼任计划经理，以此通过运营管理部和计划经理来统筹集团各职能部门日常业务的沟通与整体协调。

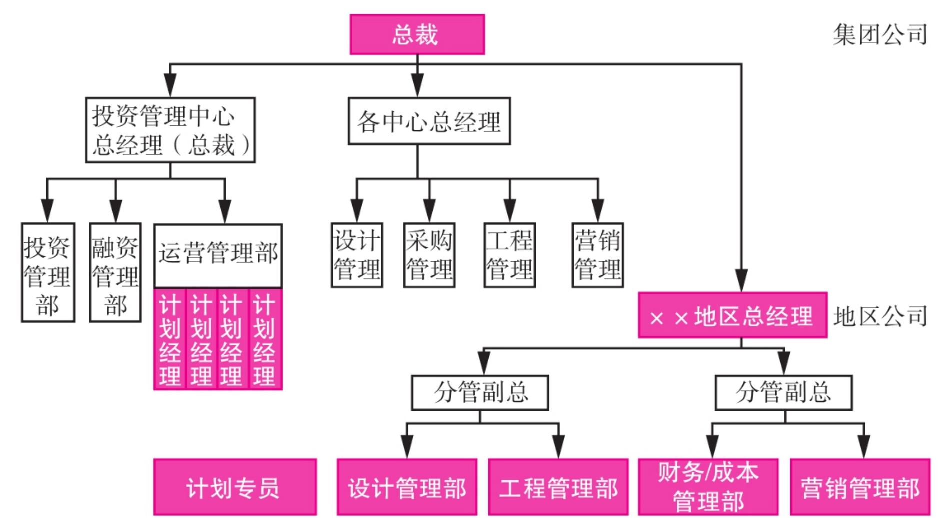


图2-14　职能型组织的项目运营模式

在职能型项目组织中，基于集团、公司和项目计划管控的大致分工如表2-3所示。

表2-3　职能型项目管控分工

序号	项目运营组织	关键职责
1	集团经营管理团队	由集团运营中心牵头制订计划管理体系并动态监控各项运营指标，而在管控过程中分别针对拿地、开工、开盘和人伙等计划关键节点进行监控、审批和考核
2	公司运营副总	· 计划经理编制主项计划 · 经营管理团队审核主项计划 · 公司运营会议回顾经营目标 · 完成并审核前端阶段性成果 · 计划经理审核部门月度计划
3	项目工程	· 编制工程计划 · 执行推进

①城市公司总经办辅助总经理进行经营计划综合管控

在城市公司一级，很多房企的运营管理岗位一般只负责单纯的项目进度计划管理，缺乏项目整体经营者的视角对计划进行综合审视，成了简单的上传下达的信息统计员。某些房企中，一线公司的运营管理岗位甚至可有可

无。但在一些管理规范、重视运营的房企中，城市公司层面的运营管理职责往往由总经理及总经办负责（集团层面的运营管理职责由常务副总裁及总裁办负责），各城市公司总经办定位于辅助总经理进行经营计划综合管控，职责包括经营目标管理、项目收益管理、项目计划管理和信息化管理等，并根据城市公司同时开发项目的数量合理设置岗位。总经办至少设置总经办主任和计划专员两个岗位。在同时开发项目较多时，还可增加计划管理人员及收益管理岗位。

②年度目标责任书编制与跟踪管理

每年年初，集团总部都会向各城市公司下达年度目标责任书，按财务、客户、运营及学习成长与可持续发展四个维度划分，涉及城市公司所有职能部门的主要年度目标。城市公司负责人的年度绩效评定以该责任书为主要依据，城市公司各分管副总的年度绩效指标也需包括责任书中对应的指标。

●年初目标设定　在制定经营目标时，总经办主任组织本部门依据各项目的总控计划和目标收益模型，制定城市公司年度经营目标初稿并提交总经理及分管副总，为经营目标设定提供参考。

●年中目标执行　经营过程中，总经办定期（按月、季）对年度目标责任书中经营性指标实现的过程进行统计、回顾，并将重大风险提供给总经理及城市公司经营管理团队。

●年末指标考核　年度目标责任书中所有指标经集团各分管部门审核评价后，总经办负责对所有指标进行汇总统计。年终，在城市公司对年度目标达成情况自查的基础上，集团本部相关职能部门将对各年度指标进行评价与考核。考核结果即为城市公司年度绩效，直接影响城市公司上自董事长、总经理，下至最基层员工的年度收入。

职能型项目组织的计划经理大多来自房地产开发价值链中的部门（如开发、设计和工程等部门），谙熟房地产项目开发流程，保证了其在专业上必须具备的基本能力。在能力要求上，计划管理人员不仅要有一定的专业能力，还要有相当好的沟通协调能力，另外还需要企业的管理文化支撑。

③通过部门月度计划管理，消除项目计划与部门计划的鸿沟

一般公司中，部门月度计划都是由部门负责人制定后报分管副总批准即可。分管副总的审核一般不会过多考虑与项目计划的匹配性、相关部门的协同问题；奉行精细化管理的房企城市公司中，部门月度计划同样由部门

负责人编制，但需要再通过信息平台提交给计划经理审核，最后才由分管副总或总经理批准，解决了项目计划管理与部门计划管理脱节的问题。

计划经理在审核部门月度计划时，重点审核部门月度计划的四个方面：一是部门计划是否有漏项？计划会议上确定的项目计划工作分解，部门负责人是否都列入了部门计划？需要前置性开展的项目计划是否已考虑了？二是部门计划的完成日期是否充分考虑到各项目计划中的要求？三是涉及项目计划的工作项权重配比是否合理？（要避免项目计划中的工作在部门计划中被弱化。）四是部门间的重点支持配合工作是否考虑周全并协调到位了？规避和协调此类问题：A部门列出某项工作需要B部门重点支持，但B部门的计划中并没考虑给A部门提供支持。分管副总及总经理在批准部门月度计划时，将综合部门负责人、计划经理的意见，最终形成各部门月度计划。

（2）强矩阵组织的项目运营模式

对于当前房企而言，矩阵型项目组织比较典型，判断一个房企项目组织究竟是矩阵型还是职能型，关键一点就是项目经理到底承担什么职责，如果项目经理对整个项目的利润和计划运营负责，那就是矩阵型。职能型项目组织下所谓的项目经理大多为工程经理，大多只对工程进度和质量负责，如图2-15所示。

矩阵型模式中集团会相应成立集团运营管理部，专门对区域和一线项目的整体运营负责，其关键职责在于制定整个进度管理体系和计划管理流程，且在过程中进行维护和监控，在实际管控过程中集团会监控运营指标，审批、监控和考核项目运营的关键节点。整体而言，集团在项目运营中的职责体现为体系、规章和制度的确立与执行监督，并在此过程中抓大放小，实行关键管控。

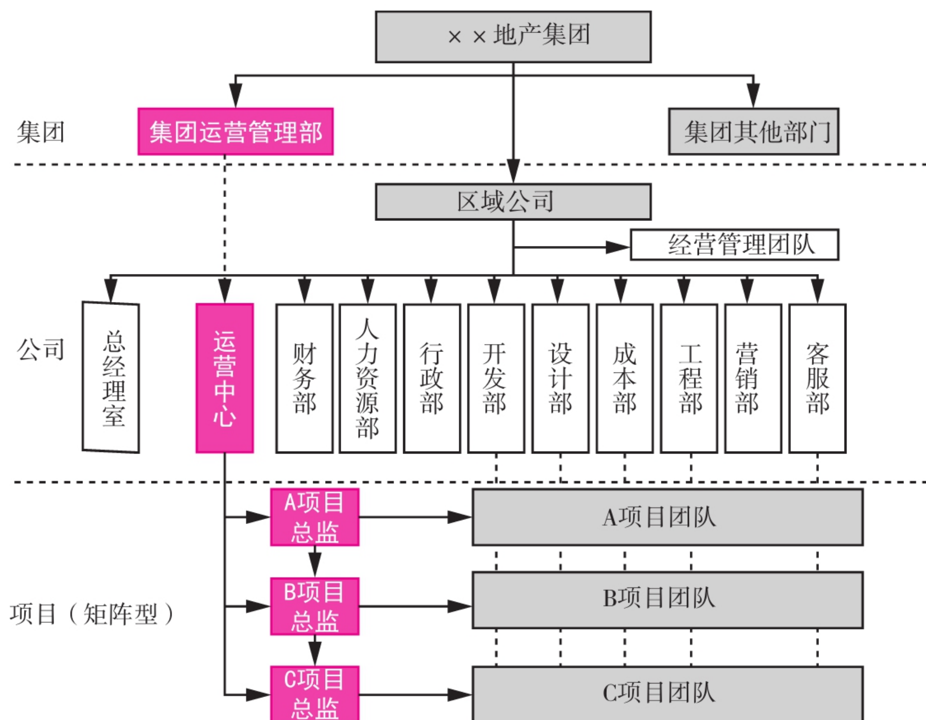


图2-15　强矩阵组织的项目运营模式

区域城市运营中心的职责体现在对项目提交的关键节点进行审批，并通过公司级的项目运营会议监控运营指标，并对项目运营过程中所形成的各条业务线的知识成果进行审核，从而在质量维度上衡量各条业务线工作的质量。这些知识成果大多体现为业务过程中的关键报告、方案和关键文档等。

项目一线的职责主要在于具体执行项目计划的编制，通过项目例会反馈计划执行情况，并具体完成全段业务线的知识成果。

图2-16为某标杆房企的项目运营模式，其中涉及了两个重要岗位，其一是项目运营副总，其二是运营管理专员。在这家标杆房企中，项目运营管理受到集团高度关注。

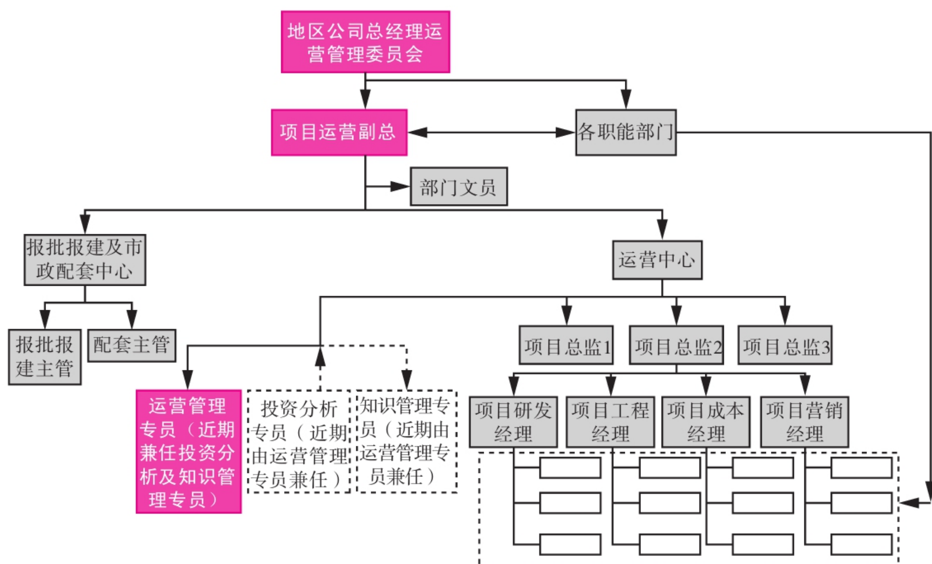


图2-16　某标杆房企运营管理组织模式

①项目运营副总

对于城市公司一级的运营副总而言，其直接上级为城市公司的总经理，属于行政范畴；间接上级是集团运营管理部总经理，属于专业职能范畴，这种双重领导属于矩阵型项目组织的典型特征。而在团队组成上，项目运营副总所管辖的直接下级包含报批报建及市政配套中心经理、运营中心经理、项目总监及部门文员，如图2-17所示。

项目运营副总的职责就是站在项目运营的整体角度进行纵向横向协同，推动项目高效运营。具体而言，项目运营副总的职能职责在于：

●项目利润的监控者　很多企业运营管理的对象包括了项目的整个进度，也就是一二级计划的按时按质完成，强调集团、城市和项目之间纵向的分级管理与投资、设计、工程和营销等职能线的横向协同，最终整体提升项目运营效率。但不少标杆房企的项目运营负责人开始站在更高视野去管控项目，那就是聚焦项目价值链的前端，对项目运营的整个投资收益过程进行监控和追踪，最终成为项目利润的监控者。

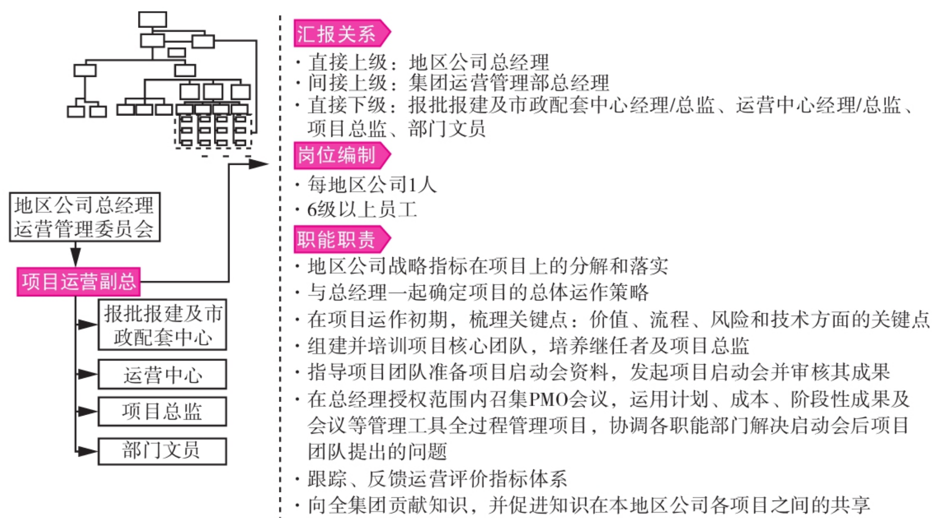


图2-17　某标杆房企城市公司运营管理组织模式

●战略目标分解与运营目标设置　城市运营副总做好城市公司战略指标在项目维度上的分解与落实，并与总经理一起确定项目的总体运作策略，而在项目运作初期，梳理出关键点，尤其是项目价值、运营流程、风险和专业技术方面的关键点。

●团队组建与学习成长　组建和培训项目的核心团队，培养继任者及项目总监，并针对项目计划执行过程中的关键项目知识进行沉淀，不仅向全集团贡献知识，并促进该知识在本地区公司各项目之间共享，避免同一个问题在集团和地区内部重蹈覆辙。

●运营管控和过程跟踪　指导团队准备项目启动会资料，发起项目启动会并审核其成果。在总经理授权范围内召集经营管理者会议，运用计划、成本、阶段性成果及会议等管理工具全流程管理项目，协调各职能部门解决启动会后的项目团队提出的问题。在实际项目运营过程中，对出现的重大异常和业务风险点进行监控，整个过程不断跟踪和反馈运营评价指标体系，最终确保项目运营合规和目标按时完成。

②项目运营管理专员

项目运营管理专员一般在每个地区公司编制1人，直接上级是地区公司分管运营的副总经理，是城市公司项目运营的基层执行者。项目运营管理专员的具体职责如图2-18所示。

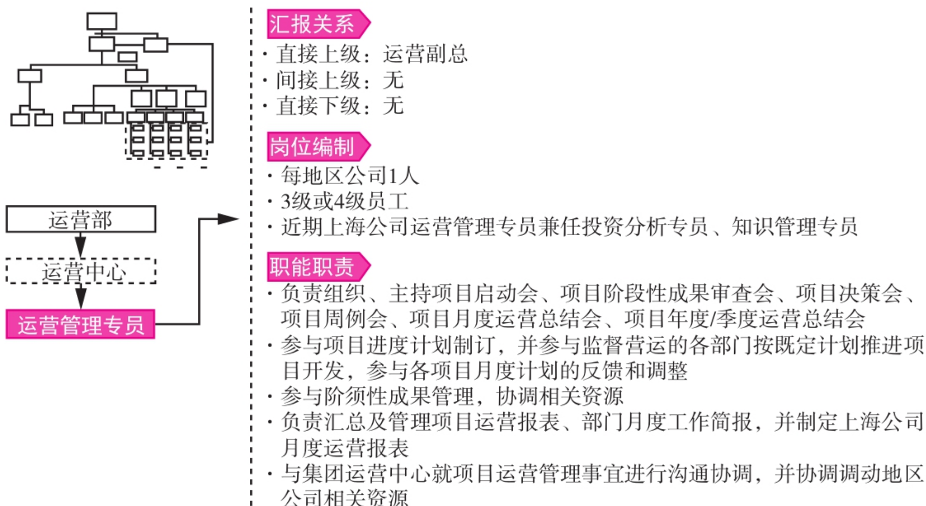


图2-18　某标杆房企项目运营管理专员职责

●召集人　负责组织并支持项目启动会、项目阶段性成果审查会、项目决策会、项目周例会、项目月度运营总结会、项目季度/年度运营总结会。

●监督者　参与项目进度计划制订，并参与监督各运营部门按既定计划推进项目，参与各项目月度计划的反馈和调整。

●统计员　负责汇总及管理项目运营报表、部门月度工作简报及制定区域公司月度运营报表。

●协调员　与集团运营中心就项目运营管理事宜进行沟通协调，并协调调动地区公司相关资源。

●知识官　参与阶段性成果管理，协调相关资源。

（3）两种组织模式的项目运营比较

整体而言，如表2-4所示，矩阵型组织的项目经理即为项目的负责人，整体负责项目成功标尺的落地，具体对项目利润指标负责；而职能型项目经理大多为工程经理，仅仅负责对工程施工进度和工程质量进行把控。矩阵型组织的项目团队成员专业线非常完整，至少包含常说的项目所需的设计、工程、成本和销售职能人员；而职能型组织的团队成员则属于工程项目团队，即土建、安装和园林等，有的含造价工程师。而在项目的计划管控方面，矩阵型组织的项目负责人主导计划的推进与协同；而在职能型项

目组织中则由计划经理主导计划的推进与协同。

●集团管控层　无论矩阵型还是职能型，集团层级的项目管控职责基本上无差异。整体而言，集团制订和维护规范的计划管理流程，并对执行过程的合规性进行检查，对运营指标达成情况进行监控。另外，集团会对计划关键节点进行审批，并在过程中监控，事后进行考核。在计划执行的质量维度，集团大多会对项目前端阶段性成果进行审批，成果的好坏和通过与否决定了计划工作质量的好坏。另外，集团会从项目产品的质量角度设置检查控制点，以此防范异地项目可能出现的质量风险。

●公司管控层　公司层面的项目管控主要对计划、会议、成果和部门计划进行管理。在矩阵型项目组织中，公司对主项计划进行审核；而职能型项目组织则由计划经理编制主项计划，公司经营管理团队审核主项计划，再由计划经理核实主项计划执行情况，各部门共同编制关键专项计划。在会议维度，矩阵型项目组织往往通过公司的运营会议监控主项计划的风险；而职能型项目组织则通过公司运营会议协同推进主项计划。

表2-4　两种组织模式的项目运营比较

		矩阵型	职能型
总体	项目经理	项目负责人，负责整体项目成功	工程经理，负责工程施工进度
	团队成员	完整项目团队，至少包含设计、工程、成本和销售四大核心职能人员	工程项目团队，有的含造价工程师
	计划主导	项目负责人主导计划的推进与协同	计划经理主导计划的推进与协同
集团	规范	计划管理流程的制定、维护与过程合规性维护	计划管理流程的制定、维护与过程合规性维护
		监控运营指标达成	监控运营指标达成
	计划	审批关键节点	审批关键节点
		监控与考核关键节点	监控与考核关键节点
	成果	审批前端阶段性成果	审批前端阶段性成果
	质量	强制检查控制点	强制检查控制点
公司	计划	审核主项计划	计划经理编制主项计划
			经营管理团队审核主项计划
			计划经理核实主项计划执行情况
			各部门共同编制关键专项计划
	会议	通过公司运营会议监控主项计划风险	通过公司运营会议协同推进主项计划
	成果	审核前端阶段性成果	编制、审核前端阶段性成果
	部门计划		计划经理审核部门月度计划，保证吻合项目要求
项目	计划	项目负责人编制主项计划；各职能经理就此计划做出承诺	编制工程施工计划，并执行推进
		项目职能经理编制关键专项计划	
		项目职能经理执行、反馈各级计划	
	会议	通过项目例会（周、月会）进行协同推进	项目现场工程施工协调会议
	成果	完成阶段性成果	

●项目管控层　矩阵型项目组织的项目负责人具体编制主项计划，各职能经理就此计划做出承诺，而项目职能经理编制关键专项计划，并在过程中反馈各级计划的执行情况，执行中通过项目周会、月会进行协同推进，并在过程中完成阶段性成果的沉淀。对于职能型组织的项目管控，大多工程经理只编制和推进工程施工计划，公司各职能部门编制关键专项计划。而对于工程施工需要协调的会议则由项目现场工程推进。

房地产的快速发展导致很多房企的组织也处在快速的动态调整中，我们要认识到这个调整可能是一个常态。另外，调整组织模式往往是一项复杂的

工程，牵涉权力与资源的重新分配，必然会遇到各种阻力和矛盾冲突，尤其是规模发展到一定的企业，为了适应进一步的发展，必然要进行组织模式改革，这注定是一场伤筋动骨的大手术，领导者必须有充分的准备和坚强的意志力才能完成。此外，还需要注意的是，照搬他人的组织模式未必有效，即使有效也难以建立竞争优势，也不可能超越对手。

总之，对于房企组织模式选择而言，没有十全十美的组织模式，公司所能做的就是从自己的战略和组织能力出发，选择与公司阶段性战略最为匹配的组织模式，帮助公司解决本阶段的主要问题而不是全部问题。同时也要意识到，一旦选择了某种组织模式，也不可避免地会受到它固有的诸多盲点和缺陷的限制。借助其他管理流程和工具，企业可以减少盲点，弥补缺陷，打破各个部门/单元之间的边界，最终支撑房企战略发展。

第三章 项目投资收益跟踪管理

投资收益是企业追求的主要经济目标，重点关注利润指标（毛利率、净利率、净利润和投资收益率等）与现金流指标（IRR、现金回正周期等）。房企的项目投资收益管理可分为拿地阶段的项目投资论证与项目开发阶段（从项目启动到结案）的投资收益跟踪两个部分，本章聚焦的是项目开发阶段的收益跟踪管理，目的是监控收益风险并保障收益实现。

前些年，由于房地产行业利润高企且管理粗放，再加上房地产项目具有开发周期长、投资规模大和内外协同多等特点，房地产项目投资收益管理并没有得到应有的重视，更未得到有效的开展。

近年来，房地产行业利润逐渐下滑，已进入白银时代，增收不增利已成为房企的新常态。在此背景下，房企对自家的“钱袋子”看得越来越紧，对项目利润算得清、管得住、预得准的要求也越来越高。通过建立基于收益视角的管理决策机制与回顾分析机制，部分企业的收益得到了有力保障。还有的企业采用了更激进一点的做法：在组织和激励模式创新的基础上，将收益与激励挂钩，更大程度地激发员工的积极性，从而创造更多利润。因此，项目投资收益管理水平已成为评价房企项目整体管理能力的核心指标，而这种指标的高价值性也决定了研究“项目投资收益跟踪管理体系”的现实意义。

本章从房地产行业面临的变革所带来的管理新趋势入手，分析项目投资收益管理的必要性，并就该管理体系的构建思路与步骤进行详述，为管理者提供完整的管理思路，为实操者提供详细的操作指引。

第一节 行业进入“白银时代”，企业管理底座已发生变化

近两年来，中国房地产行业受国家政策调整、供需关系变化、开发成本上升和互联网冲击等众多因素影响，已然进入“白银时代”，如图3-1所示。房地产业原有的管理底座正在发生变化，众多房企为了可以继续生存，要么考虑企业如何转型，要么考虑如何提升管理。

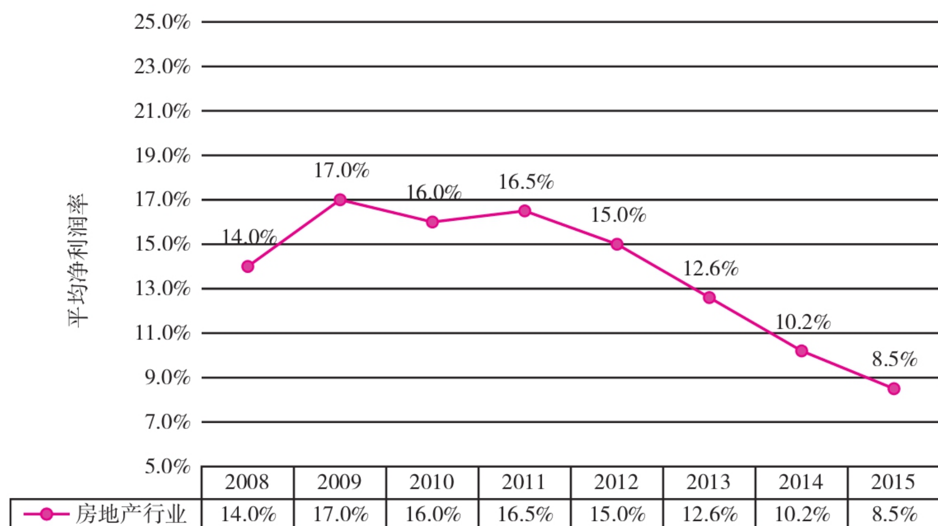


图3-1　房地产行业进入“白银时代”三大特征

一、利润率逐年下滑，告别暴利时代，回归社会平均水平

据近几年上市房企的年报数据统计显示，2015年房地产行业第一次出现平均净利润率低于两位数的情况，如图3-2所示。房地产行业远离暴利，进入中低利润行业范畴并回归社会平均水平是必然的趋势。

由此可见，随着房地产行业净利润率逐年下滑，增收不增利或已成为房企的新常态，这也促使房企更加重视房地产项目的投资收益管理，确保项目利润可知、可控、可实现。



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
房地产行业	14.0%	17.0%	16.0%	16.5%	15.0%	12.6%	10.2%	8.5%

图3-2　房地产行业平均净利润率走势

二、更加重视人的能动性，项目跟投与事业合伙人制开始盛行

在当前房地产行业利润下滑的背景之下，房企正面临前所未有的人才危机，优秀的高管和操盘手不断离职，而企业为提高项目收益，将会更加重视企业管理团队的能动性。在借鉴互联网企业扁平化自组织与相关激励机制的基础之上，房企也吹起了一股项目跟投与事业合伙人制的春风，如图3-3所示。

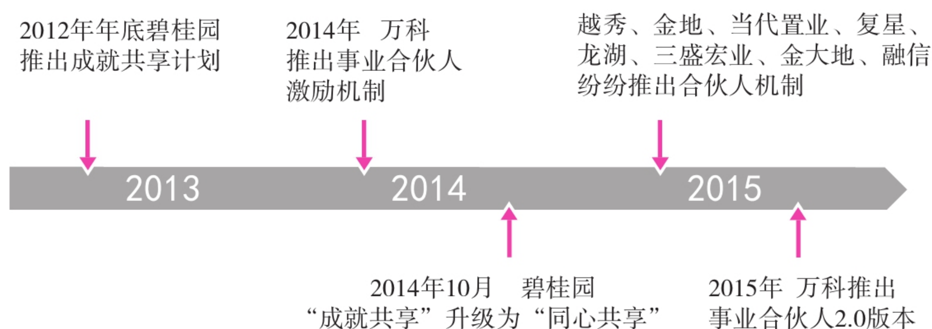


图3-3　房企进入“合伙人”时代

通过项目跟投与事业合伙人制，职业经理人的利益与股东利益紧密地绑定在一起，形成“共创、共担和共享”的机制，以激度更大的创造力，创造更

多的收益。而在这种机制之下，无论是股东还是管理团队都会对项目收益更为关注，希望能对项目收益能进行准确核算，项目动态收益能够得到及时的反映，甚至将项目动态收益做成排行榜，从而对各项目团队进行激励。

第二节 房地产项目投资收益管理的乱象

虽然项目投资收益管理工作的重要性在不断凸显，但由于前些年房地产行业利润高企且管理粗放，再加上房地产项目具有开发周期长、影响因素多、内部协同烦琐等特点，房地产项目投资收益管理并没有得到有效的开展，从行业内众多企业的实际执行情况来看，简直乱象丛生。

一、“西瓜”变“芝麻”

基于单一的业务视角进行决策，众多房企并没有建立起基于项目收益视角的业务决策机制，开发过程中没有对收益指标进行及时监控，导致实际收益与目标收益偏差大。据我们在多次公开课上的统计，97%以上的房企在项目投资论证时会进行投资收益测算，但是在项目开发阶段却有高达54%以上的企业没有建立定期（月度、季度）或基于关键业务（调价、调成本）的项目收益动态跟踪机制，其结果就导致了很多不可思议的情况。

●乱象一　A企某项目立项时预期毛利率30%，而在项目结案时毛利率却只有不到15%，但有的团队成员已经拿着丰厚的奖金走了，最终利润损失只由企业来承担。

●乱象二　B企某项目的销售价格调整决策会议，总裁发问：“这次调价后项目利润是多少？我们还有多少钱可以赚？”在座的团队成员一时鸦雀无声。

●乱象三　C企某项目在成本结算后才发现超出3000万元，而在项目开发过程中成本部门一直声称成本是可控的。问题出现后谈到责任，结果是成本推给设计，设计推给营销，营销推给工程，各有各的理由。

二、数出多门、自说自话

基础指标定义和计算口径不统一，各部门上报的数据不一致、不及时，导致项目开发过程中需要反复进行数据复核。

●案例一　X企作为全国跨区域发展房企，集团与各区域公司的投资管理部门约20人，历时两周多收集到半个月前的规划指标、成本、财务数据（销售数据除外），不仅兴师动众，而且企业管理者看到的是过时的数据，很难在此基础上进行有效的业务判断和决策。

●案例二　Y企某次月度经营情况会议上，由于对项目存货的定义与计算口

径存在差异，导致运营部与营销部上报的项目存货数据相差十多亿元。总裁很是疑惑，不明白到底哪个数据是正确的。

无独有偶，有些公司甚至不同部门所说的对象和范围都是不同的，比如营销的分期不是运营的分期，成本叫高层而营销叫洋房，成本所用的建筑面积不是设计或报批的最新面积，等等，在如此乱象之下数据不对也就是自然的事情了。

●案例三　Z企某项目开发建安目标成本13683.5万元，开发过程中合同签约金额统计为13375.74万元，签证与变更金额没有统计，而在合同结算时发现，变更金额比例达合同总额的10.6%（1412.76万元），结果导致成本超支。这是因为项目过程动态成本统计不及时、不准确，特别是变更黑洞普遍存在，导致项目动态成本虚低。

三、“表哥表姐”团团转

表格繁多、数据量大且由不同部门提供，数据整合困难，做一次项目投资收益测算需要投入大量精力，且时效性差，这最终导致难以有效地支持业务决策。花了大量时间用于数据获取，反而在问题分析与改进建议方面精力投入不足，如图3-4所示。



图3-4　项目收益测算工作投入比例

数据获取的工作量大，主要原因为：①基础数据未能统一共享与分发，各专业部门未能动态同步和共享项目规划指标等基础信息，每次都得人工更新数据；②报表众多，业务部门要为不同管理部门的统计需求填写多种格式的报表，无法实现统一的数据源和用多个不同口径输出数据的目标；③信息化程度低，90%以上的房企使用EXCEL测算套表进行测算和分析，但由于人员的能力和测算模板的不同，导致项目投资收益测算结果相差甚远。就算有统一的模板，但由于EXCEL表格还涉及大量的计算公式与链接，很容易出现勾稽关系的错误，并且很难规避人为篡改的风险，数据校验麻烦。况且，过程中反复调整，多个版本数据存在于个人的工作电脑上，随着人员的工作变动，多个版本的数据难以追溯和对比分析。

第三节 房地产项目投资收益管理提升建议

通过对上述乱象的分析，结合多家房企的实践，我们认为要做好房地产开发项目投资收益管理，需要从企业认知、体系构建、业务支撑和工具应用四个方面进行整体工作规划与合理分步建设。

一、企业认知升级

1.认识到管理体系升级的必要性

企业应转变意识，摒弃单一职能视角的决策体系，建立以项目投资收益为标尺的管理理念，定期或基于关键事件对项目投资收益进行测算分析，向项目投资收益视角转变，在组织内部形成良好的管理氛围，逐步打造项目投资收益跟踪管理体系。与此同时，项目投资收益管理的落地应具有全局视野，贯穿项目全生命周期，打通各专业线的职能壁垒，强化协同，降低各专业领域间的利润损耗，实现项目收益的最大值，如图3-5所示。

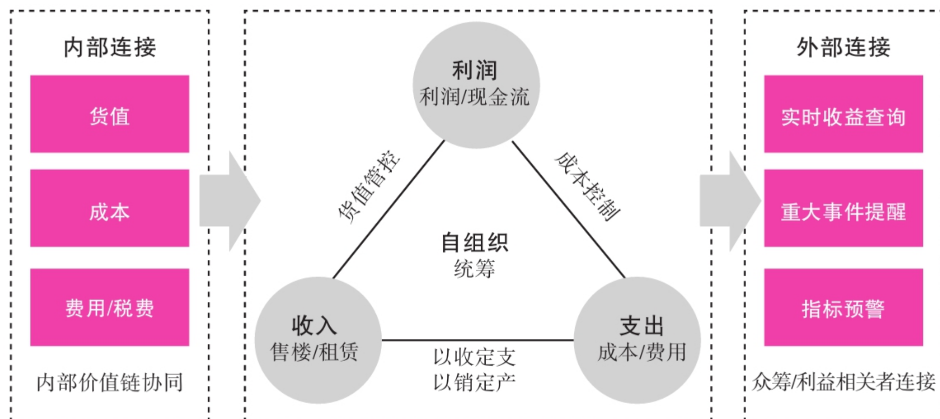


图3-5　打造房地产项目利润的“铁三角”

2.认识到激励模式升级的必要性

在利润下滑、机构臃肿、决策缓慢和人员流失等背景之下，如何进一步激发团队积极性从而创造更多利润，是众多企业需要思考的当务之急，经过诸多因素的刺激，合伙人制应运而生。自2013年以来，碧桂园、万科、金地、越秀和新城等企业纷纷推出合伙人（项目跟投）制度。该制度的实施，首先在统一股东与职业经理人的共同利益方面起到非常积极的作用。

在合伙人制度下，职业经理人出力出钱，既是经营团队也是股东，因此有更高意愿为企业创造高收益；其次，有利于组织扁平化以及更高效的决策，形成利益共同体之后，各职能之间配合更密切，协调更简单，决策更高效，如图3-6所示。

总的来说，做好投资收益管理必须认识到管理体系升级与激励模式升级的必要性，以项目收益结果倒逼各专业协同，促使内外部有效连接，实现项目收益最大化。

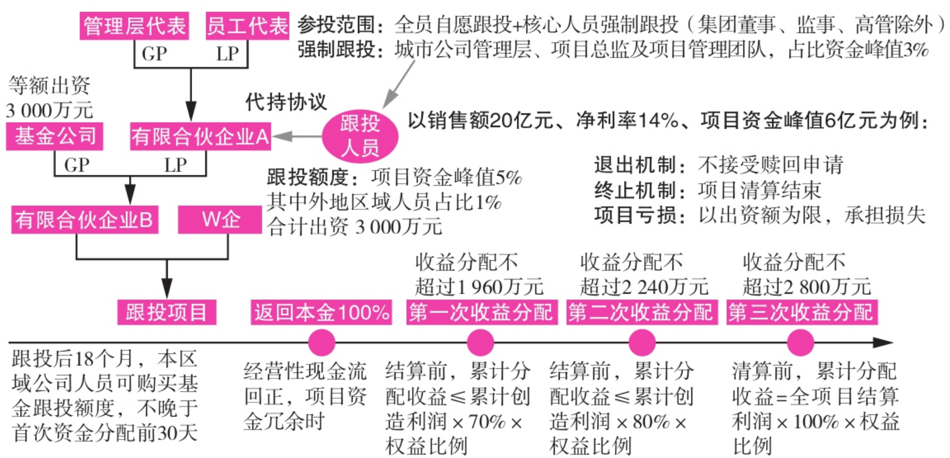


图3-6　W企的项目跟投管理机制实例

二、着手体系构建

在升级了企业认知的基础上，通过设定重点关注的经济指标，并确定这些经济指标测算的关键时点与触发机制，循序渐进构建项目投资收益管理体系。

1.收益指标，从静态统计升级到动态监控

项目投资收益评价指标可以考虑分步建设，收益评价指标一般包括毛利率、净利润、净利润率、投资收益率、IRR等，如表3-1所示，但有些企业还做不到IRR等动态指标管理，可以首先实现净利润、净利率等静态指标管理。

表3-1　项目收益评价指标

序号	指标名称	单位	指标类别	计算说明	管理价值/评价要点
1	所得税后项目利润	万元	静态指标	（销售收入+留存资产价值）–项目总投入	反映项目的静态收益总额
2	所得税后项目利润率	%	静态指标	所得税后利润/项目总成本	反映项目运营收益水平
3	投资收益率	%	静态指标	所得税后项目利润/盈亏平衡时的自有资金投入总额	反映项目投资收益水平
4	内部收益率（IRR）	%	动态指标	资金流入现值总额与资金流出现值总额相等，净现值等于零时的折现率	综合反映资金使用效率

（1）项目投资收益指标举例

经济指标可用于衡量项目与企业经营结果的好坏，不同企业关注的重点有所差异，如表3-2所示，但经营结果评价指标离不开利润、现金流两大类。

表3-2　项目投资评价指标

序号	指标名称	单位	计算说明	管理价值/评价要点
1	项目总投入	万元	开发成本+期间费用+营业税及附加+土地增值税+所得税	项目总投入规模
2	项目销售收入	万元	销售收入	项目变现能力
3	留存资产净现值	万元	可售留存资产按未来10年收益折现值计算（一般折现率设为8%）	留存资产价值
4	单方售价	元/m^2	项目销售收入/销售面积	销售均价的合理性
5	可租售单方成本	元/m^2	项目总投入/可租售建筑面积	成本控制高低
6	项目投资	万元	实现盈亏平衡前需投入的自有资金	项目的投资规模
7	所得税后利润	万元	（2）+（3）–（1）	项目静态收益
8	股权倍数	%	[（7）+（6）]/（6）	自有资金收益水平
9	投资收益率	%	（7）/（6）	项目投资收益水平
10	税后净利润率	%	（7）/[（2）+（3）]	核心评价指标
11	自有资金 IRR	%	—	核心评价指标

下文对上述各指标的定义进行详细说明：

●项目总投入　项目总投入包括开发成本、期间费用、营业税及附加（营改增后只需要填写附加）、土地增值税和所得税五大项，即项目全成本。开发成本即直接投资成本，包括土地获得价款、勘测设计费、行政及经营性收费、前期工程费、主体建安费、基础设施费、环境景观工程费、配套设施费和工程管理费，不同企业的科目可能会稍有差异。期间费用包括财务费用、管理费用和营销费用三大项。项目总投入是项目滚动资金计划的基础，也是项目收益指标测算的基础。

●项目销售收入　项目销售收入只包括项目可售部分的收入。

●留存资产净现值　对留存资产（如不出售的车位、商铺和写字楼等）的预期收入价值进行测算时需要注意：预测年限一般为10~20年，起始时间为留存资产开始投入运营的时间；净现值的计算需要将正反向现金流合并计算；将贴现率对远期收入进行折现值计算，反映出预期累计净现金流的净现值。折现率一般取值为8%~10%。

●单方售价　公式中的销售面积不包括留存资产面积。单方售价反映销售均价的合理性，易于与企业内部其他项目和项目竞争楼盘对比审视。

●可租售单方成本　公式“项目总投入/可租售建筑面积”中，分母不含不可租售的面积（如物管用房、幼儿园、设备用房等配套设施面积），而分子包含不可租售的面积所付出的成本，因此该指标反映了可租售面积的单方综合全成本。“单方售价、可租售单方成本”两个指标经常被结合起来应用，对项目销售定价的经济合理性进行审视或调整。

●项目投资　该指标是指项目实现盈亏平衡前项目投资人的自用资金投入，这个投入不包括银行借款，也不包括盈亏平衡后项目回款再次投入本项目中。它较能真实反映出项目投资人的实际投入资金，是项目投资人最关心的关键数据之一。

●所得税后利润　所得税后利润＝（项目销售收入＋留存资产净现值）-项目总投入。因为项目总投入及项目销售收入没有考虑折现率，因此我们说该指标是相对静态的利润指标。它反映了项目投资人关心的另一个关键数据——项目最终带来的回报总额。

●股权倍数　反映了项目投资人的本金能通过项目增值后的倍数。投资人可快速了解到所投入的1元钱最终会变成多少钱。

●投资收益率　反映了项目投资人的本金占其通过项目增值的比例。投资人可快速了解到所投入的1元钱最终会赚多少钱。

●税后净利率　反映了项目收入中利润的占比，是静态收益指标，是项目收益跟踪管理必达的目标。这个指标在投资人、经营者心中都是高度关注的：项目初始阶段会设定一个税后净利率预期；项目过程中经常假定税后净利率不变，以“销售收入×税后净利率”来大致测算利润预期。很不幸的是，“税后净利率”的预期与现状是否已经有了较大的偏差，很多投资人、经营者在项目过程中无法相对准确地得知。

●自有资金IRR　IRR的定义是项目资金流入现值总额与项目资金流出现值

总额相等、净现值等于零时的折现率。

●NPV与折现率、IRR的关系　谈IRR，必谈NPV和现金流，如下公式说明了累计净现值、现金流量和折现率的相互计算关系。

$$NPV = \sum_{j=1}^{n} \frac{(CI - CO)_j}{1 + rate^j}$$

NPV：净现值，各期（年或月）净现金流量现值的代数和。

CI-CO：净现金流量。CI表示当期现金流入，CO表示当期现金流出。

n：代表现金流的总期数（年或月）。现金流期间按年或按月，要求*NPV*、*CI*、*CO*、*rate*须同步对应。

rate：折现率。

通过IRR的定义，当NPV＝0时，*rate*值即为IRR。

●IRR分析能反映什么　IRR是一项投资可望达到的报酬率，是能使投资项目净现值等于零的折现率。就是在考虑了资金时间价值的情况下，使一项投资在未来产生的现金流量现值，刚好等于投资成本的收益率，而不是“不论高低净现值都是零，所以高低都无所谓”，这是一个本末倒置的想法，因为计算内部收益率的前提本来就是使净现值等于零。

说得通俗点，内部收益率越高，说明你投入的成本相对较少，却获得了相对较高的收益。比如A、B两个投资项目，成本都是10万元，经营期都是5年，A项目每年可获净现金3万元，B项目可获4万元，通过计算，可以得出A的内部收益率约等于15%，B的约等于28%。这些，其实通过年金现值系数表就可以看出来的。IRR较能综合反映项目运营和资本运营的效率（因为考虑了资金的折现和投资回收期长短）与效益，且能引导房企关注房地产项目最大的风险——项目资金计划（因为计算净现金流就必须有项目资金计划），因此IRR成为部分标杆企业监控项目运营的核心指标。

（**2**）项目收益评价指标的数据模型与数据流向

图3-7说明了各指标的计算来源，反映了项目收益评价指标的数据模型逻辑，共涉及近20张数据表。很多数据表需要下一级的子表数据计算结果提供输入值，因此需注意各数据表的数据流向。

图3-8既反映了各数据表之间的数据关系，又反映了企业按步骤完成数据的输入及最终结果的形成过程。从这4步的工作内容中，我们可以看到项目收益跟踪管理与项目进度计划管理、成本管理、收入管理和资金管理的密切关系。

2.建立管理模型，规范投资收益管理机制

如图3-9所示，围绕项目全生命周期建立房地产项目投资收益管理模型，就可以通过可研测算、方案、开发和总结等多版本实现项目投资收益的动态跟踪。据我们的统计，目前房企拿地时做投资测算的比例占97%，但过程中还能坚持做测算回顾的仅占46%，仍有较大管理提升空间。基于房地产项目投资收益管理模型，企业需要梳理定点、定时且职能分工明确的管理机制。

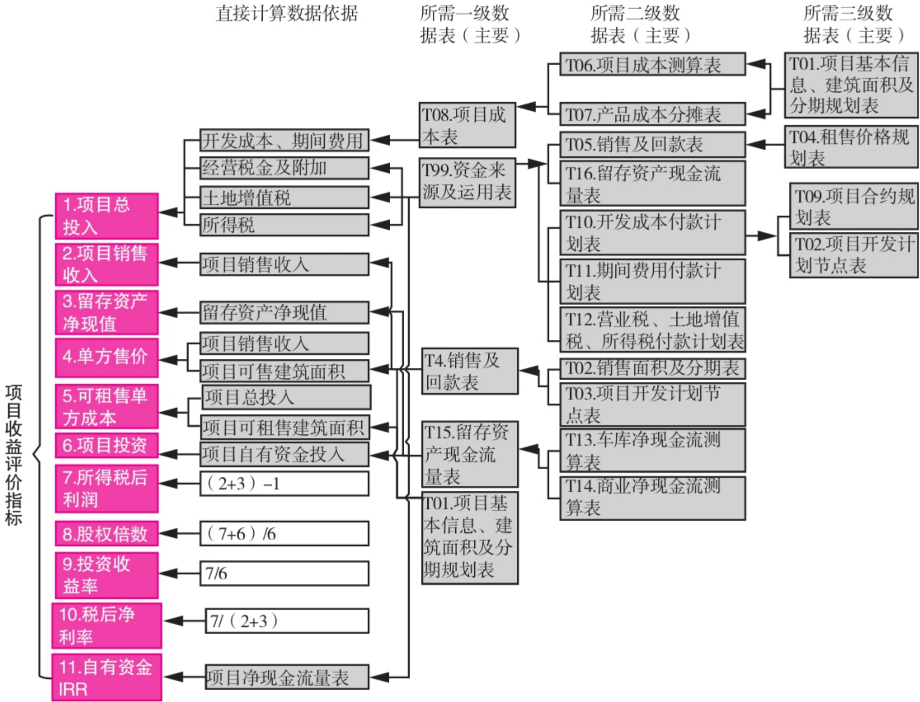


图3-7　项目投资收益跟踪数据模型

（1）定点定时，明确项目收益测算时机

●定点测算　在项目的关键节点进行测算，包括4个节点：项目可研（土地获取）、项目启动会（规划设计）、预售定价会、项目结案（竣工结算）。对于一些重大的业务调整也必须进行投资收益测算更新，如图3-10所示，调整的幅度可由企业根据管理需要而定。

●定时测算　按月、季、年进行项目收益测算，例如每年1、4、7、10月的15日至25日进行项目收益测算回顾。建议将项目投资收益测算回顾作为月度、季度运营会的一项议程。

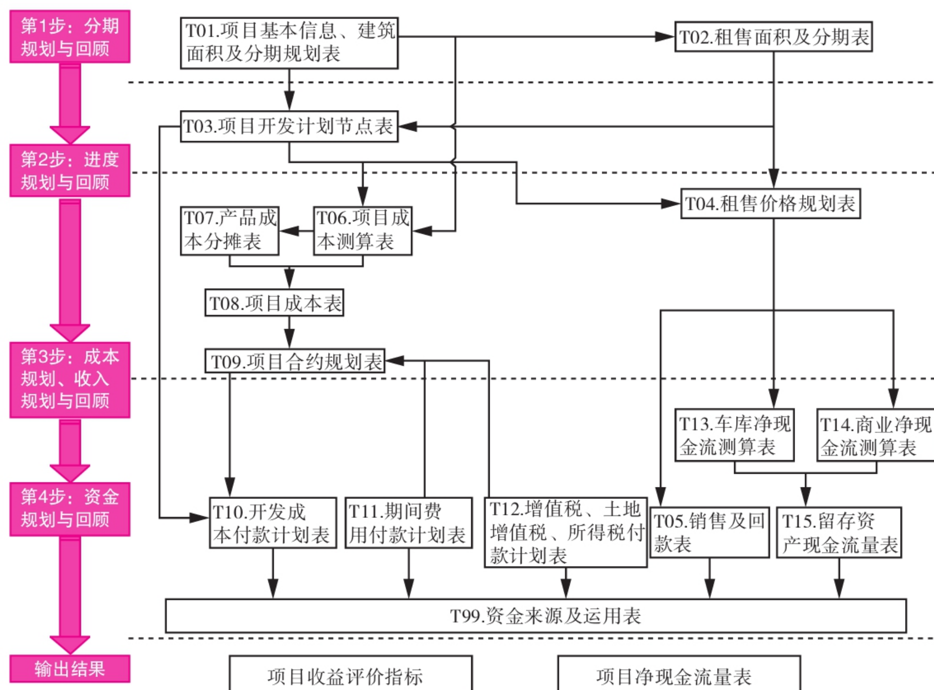


图3-8　项目投资收益跟踪数据流向

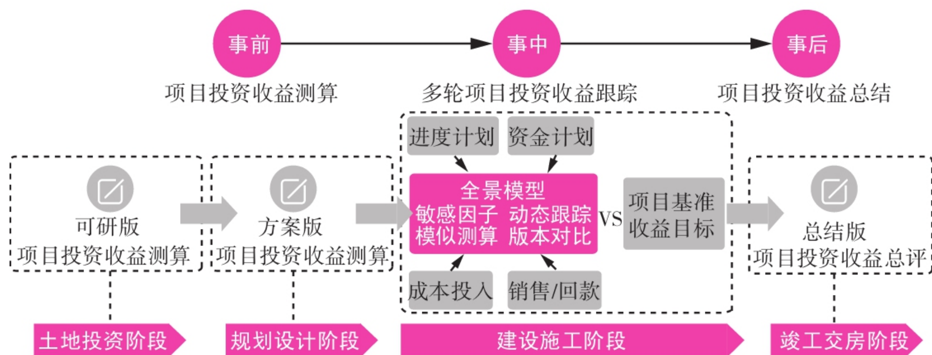


图3-9　房地产项目投资收益管理模型

设计相关	工程相关	营销相关	成本相关	财务相关
· 方案调整 · 建造标准调整 · 重大设计变更	· 关键节点调整	· 价格调整 · 开盘时间调整	· 成本调整	· 资金计划调整 · 融资额度调整 · 融资时间调整 · 税筹方案调整

图3-10　重大业务调整事项

●定点与定时相结合　定点测算可以保障业务的及时性，能够帮企业真正建立起收益视角的管理决策机制；定时测算一般是起到数据汇报、业务监控的作用，如果间隔频率太长则时效性较差。所以，建议以定点测算为主线，以定时测算为辅助。

（2）职能分工，明确项目收益测算责任主体与管理流程

投资收益跟踪管理属于多部门工作协同，设计研发部门提供基础数据，工程部更新工程节点，成本部更新动态成本，营销部更新动态货值，财务部要提供三费与税金的计算，最后测算出项目利润率和现金流。项目投资收益测算的统筹协调部门，一般是公司各级的财务部或运营部。明确分工后，依据项目相应节点完成各自所负责的工作，如表3-3所示。

表3-3　项目投资收益测算业务操作指引

序号	业务数据	录入模块	责任部门
1	规划指标：项目基础信息、面积指标及产品等	项目主数据	设计部
2	收入目标编制	项目投资收益－收入目标编制	营销部
3	开发成本目标编制	项目投资收益－开发成本目标编制	成本部
4	开发费用目标编制	项目投资收益－开发费用目标编制	财务部
5	税金目标编制	项目投资收益－税金目标编制	财务部

三、固化业务支撑

项目投资收益管理体系构建容易，但要想真正落地，离不开业务层面的支撑。结合多家房企的实践和总结来看，夯实项目主数据管理底座，固化收入、成本、费用和税四大核心业务支柱，通过风险管控和偏差分析实现项目收益动态跟踪与监控，这是支撑项目收益跟踪的有效手段，如图3-11所示。

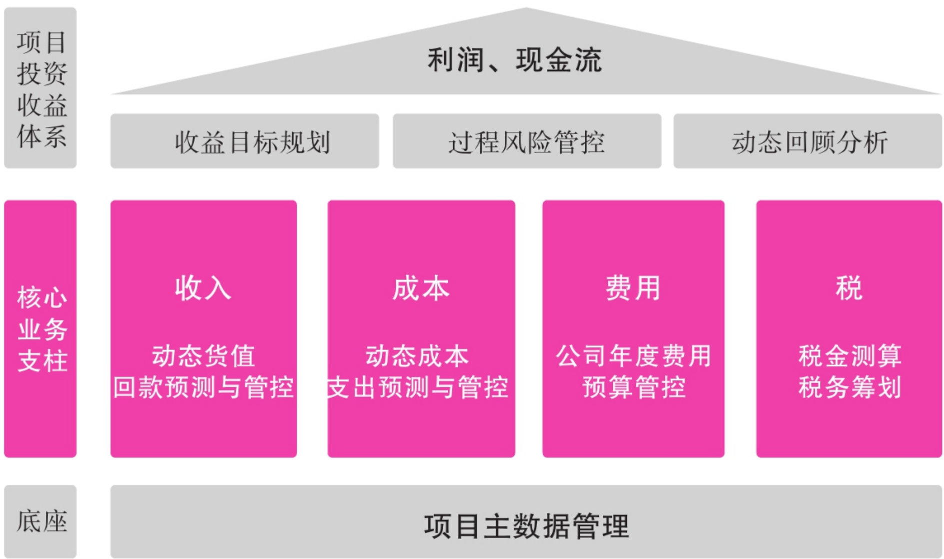


图3-11　以项目投资收益为核心的管理模型

1.夯实项目主数据管理底座

之所以要夯实项目主数据管理底座，一是充分确定利润核算的颗粒度，二是保障基础面积——测算收入与支出所需——的准确性。项目主数据管理核心包括项目命名规则统一、基础指标及版本与维护机制等，如图3-12所示。如同大楼的地基，项目主数据的稳定性直接影响到项目投资收益测

算。

①统一管理对象

项目、分期、楼栋和产品是项目管理的具体对象，一般企业对利润的总体管控会在分期维度进行，但利润核算则会细化到产品维度。而在很多企业中，不同的职能部门在分期与产品这两个维度存在不统一的问题，要准确地进行项目收益测算必须保障有一个统一的管理对象，这是成本核算、税务筹划和利润测算分析的共同需要。

相对物理实体的楼栋来说，项目、分期与产品都是管理对象，只不过必须依据管理的不同需求而有差别地进行管理。比如说项目命名，有地块名、推广名、注册名、曾用名，营销对外习惯用推广名，但设计、成本和工程等部门可能更倾向于用地块名，因此这些名称都必须进行区分并对应起来。又如分期，在一些大型企业中统一分期简直就是梦，主要是由于设计、工程和成本在分期之下还有标段这样一个管理对象，而营销是单纯的分期管理概念，可能出现的情况是工程的一期一标段就是营销所说的一期，工程的一期二标段就是营销所说的二期。再如楼栋，设计图纸上的1栋2梯在营销可能叫2栋，以致可能设计上只有10栋，而在营销上却有20栋。而对于产品来说，设计和工程部门眼中的多层与小高层在营销部门可能叫洋房，别墅也可能不在住宅这个分类之下，而是与住宅平行的一个分类。

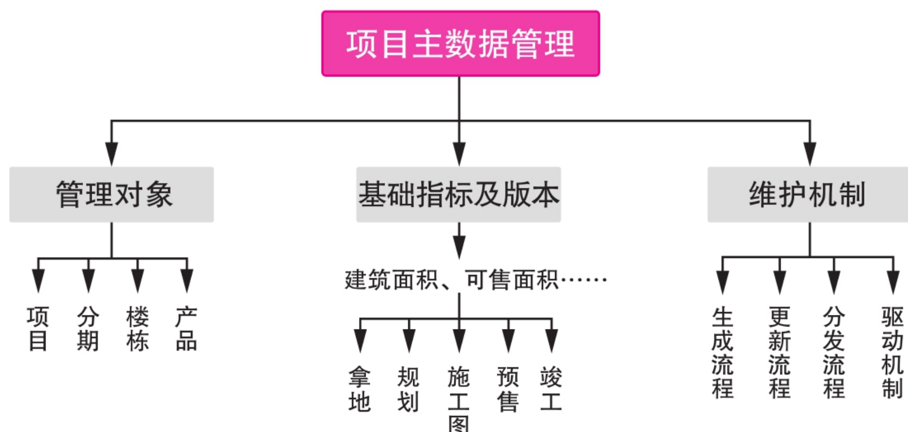


图3-12　项目主数据管理

房企产品划分考虑的主要因素包括：按建筑用途划分，如住宅、商业、车位和配套设施等；按楼体高度分类，如低层、多层、小高层、高层和超高

层等；按楼体结构形式分类，如砖木结构、砖混结构、钢混框架结构和钢混剪力墙结构等；按经营要求分类，如可售和不可售等；按产品标准化配置程度划分，如毛坯、精装修和带电梯等。

结合多家房企的产品分类进行研究，可以发现，不同企业对产品分类存在一定程度的差异，主要是按照企业管理精细程度使用上述五类因素的组合划分。下面以J企的产品分类标准进行简要说明，如表3-4所示。

表3-4　J企的产品分类标准

序号	产品分类		产品说明
1	住宅	超高层（>100m）	
2		高层（18层以上，<100m）	
3		中高层（12~18层）	
4		小高层（7~11层）	
5		多层（6层以下）	
6		独栋别墅	低于3层的整栋楼属于一户且只有一个分户门，没有共用分户墙的住宅建筑。独门独院，上有独立空间，下有私家花园
7		双拼别墅	两个单元的别墅并联组成的单栋别墅
8		联排别墅	一般由几幢小于三层的单户别墅并联组成的住宅建筑，每户独门独院，相邻户之间共用分户墙
9		叠拼别墅	地上4~5层，垂直方向上有2户的住宅形式
10		廉租房	按政府有关廉租房规定处置的住宅单元
11		回迁房	按政府有关两限房规定处置的住宅单元
		保障房	
12	商业	集中商业	面积大、产权集中，一般做持有型物业，用于出租，如大型商场、娱乐影视文化建筑、厂房、独立产权的会所等
13		SOHO/酒店式公寓	主要指可兼用作居住、办公、散租酒店的业态类型，其立项有可能是办公（50年产权）或商业（40年产权）
14		商铺	面积小、产权比较分散，一般用于出售或出租，如配套商业、底商等
15		星级酒店	大产权，商业立项
		商务酒店	
16		写字楼	办公建筑，50年产权
17		公建楼栋（含可分割产权销售的产业园）	公建性质的独栋产品，可兼用作居住、办公、散租酒店的业态类型
18		回迁商业	

序号	产品分类		产品说明
19	车库/库房	可售车库/库房	能够办理产权，可出售的车库/库房，不含人防车库
20		不可售车库	指地下车库，不含人防车库。根据物权法规定，用于停放汽车的车位、车库的归属，由当事人通过出售、附赠或出租等方式约定。一般来说，地下车库多归于开发商，地面车库归业主共有。人防车库归到人防面积里，在成本测算时要进行配套成本分摊
21	配套	架空层商铺	包含会所（独立产权的不在此类）、学校、幼儿园、架空层、自建人防、异地人防、物管用房，设备用房、自行车库等
22		会所	
23		销售中心	
24		学校	
25		幼儿园	
26		物业用房	
27		设备用房	
28		活动中心	
29		服务中心	
30		卫生院	
31		市政公用（邮电、公卫、银行）	
32		室内游泳池	
33		室外游泳池	

J企产品划分为一、二级，其中：一级是按建筑用途划分，分为住宅、商业、车位/车库和配套等；二级则是按建筑用途、楼体高度和经营要求等三类因素进行综合考虑，如商业与配套按功能或用途细分，车位按可售与不可售细分。建议住宅产品不要根据户型、档次与客户定位来进行产品分类，也尽可能不要把建筑形态与建筑用途混称，比如既有高层、小高层，也有洋房，但可以考虑作为产品属性。

②梳理项目指标信息，明确定义与管理规则

梳理项目指标库要注意区分静态指标和动态指标，包括指标定义、计算方式、录入方式、维护层级、责任部门、数据认证与审核时机等，如表3-5所示。

表3-5　项目指标库

序号	指标	指标定义	计算方式	填写方式	维护层级					数据维护责任部门	项目数据确认证照对照					
					项目	分区	产品	楼栋	房间		无证照/按照规范填写	土地出让合同	修建性详细规划批复	建设工程规划许可证	预售证	房产测绘
1	项目公司名称	指获取土地及开发土地的项目公司名称，例如成都中天盈开发有限公司		手填文字	√					运营管理部		√				
2	项目代码	对项目进行编号管理	例如：渝-01-成都	系统自动生成	√					运营管理部	√					
3	地块编号	根据土地出让合同上面的土地编号进行填写，如有项目有多个地块，则分别填写	例如：C5-7，C5-8	手填文字	√					运营管理部		√				
4	项目位置	根据土地出让合同上面的土地区位地址进行填写		手填文字	√					运营管理部		√				
5	土地性质（含使用年费）	根据土地合同上面的描述进行填写，一般都是：住宅性质70年，商业性质40年，写字楼性质50年		下拉选项	√					运营管理部		√				
6	项目获取方式	提供下拉选项：招拍挂，二级土地市场，收购项目公司		下拉选项	√					运营管理部		√				
7	获取时间	根据土地出让合同的签署时间为准		手填数字	√					运营管理部		√				
8	项目名称（曾用）	建立项目时用的项目初级阶段名称	例如：上海E-06项	手填文字	√					运营管理部	√					
9	项目名称（销售）	项目对外宣传，销售时用的项目名称	例如：上海领峰	手填文字	√					运营管理部	√				√	
10	项目开发方式	提供下拉选项：独资开发，合作开发		下拉选项	√					运营管理部	√					
11	我集团权益比例	根据土地出让合同或合作协议上面的内容填写	为%	手填数字	√					运营管理部		√				
12	项目状态	提供下来选项：待建、在建、竣工		下拉选项	√					运营管理部	√					
13	建筑密度	根据证照上面的信息对建筑密度进行录入		手填数字	√					运营管理部		√				
14	规划总用地面积	根据证照上面的信息对总用地面积进行录入，含需退让的代征道路及绿地等		手填数字	√					运营管理部		√	√	√		
15	绿地率	根据修建性详细规划批复上面的描述对分区绿地率进行	为%	手填数字	√（不从下）	√				运营管理部		√	√			
16	绿地面积	根据绿地率进行计算	用地面积*绿地率	手填数字	√（不从下）	√				运营管理部		√	√			
17	规划建筑红线用地面积	根据证照上面的信息对红线用地面积进行录入，不含退让的代征道路及绿地等		手填数字	√（不从下向上汇）	√				运营管理部			√	√		
18	建筑物投影面积	根据证照上面的信息对建筑物首层占地面积进行录入		手填数字	√（不从下）	√				运营管理部				√		
19	总建筑面积	按国家设计规范计算的地上地下合计的所有建筑面积（不含地产商赠送面积）	地上建面+地下建面	系统自动生成	√（不从下向上汇）	√				运营管理部		√	√	√		
20	容积率	根据修建性详细规划批复上面的描述对分区容积率进行		手填数字	√（不从下）	√				运营管理部		√	√	√		
21	地上建筑面积	从设计图纸上计算，无证照证明		手填数字	√（不从下）	√（从下向）	√			运营管理部	√					
22	地下建筑面积	从设计图纸上计算，无证照证明		手填数字	√（不从下）	√（从下向）	√			运营管理部	√					
23	总计容面积	计容面积指的是容积率条件规定下需要统计的建筑面积，一般按照国际及当地政府机构设置的计容规则进行	地上计容+地下计容	系统自动生成	√(不从下向上汇)	√				运营管理部						
24	地上计容面积	根据证照上面的信息录入		手填数字	√（不从下）	√（从下向）	√			运营管理部			√	√		
25	地下计容面识	根据证照上面的信息录入		手填数字	√（不从下）	√（从下向）	√			运营管理部			√	√		

③清晰明确数据维护机制

通过项目指标信息的梳理，结合规定的节点（会议+证照批复），确保数据准确及时更新，如表3-6所示。

表3-6　项目主数据信息维护机制

<table>
<tr><th>序号</th><th>关键环节</th><th>触发节点</th><th>输出指标名称</th><th>主数据输出责任部门</th><th>主数据录入责任部门</th><th>审批人</th><th>抄送人</th><th>审计部门</th></tr>
<tr><td>1</td><td>拿地阶段</td><td>交底会</td><td>项目名称及首期指标</td><td>投资发展中心</td><td>投资发展中心</td><td rowspan="4">财务中心负责人</td><td rowspan="4">相关部门</td><td rowspan="9">集团财务中心</td></tr>
<tr><td>2</td><td>项目启动会</td><td>启动会</td><td rowspan="3">规划指标
成本指标
经济指标</td><td rowspan="3">设计公司运营部</td><td rowspan="3">设计公司运营部</td></tr>
<tr><td>3</td><td>方案评审会</td><td>方案审批通过</td></tr>
<tr><td>4</td><td>报建批复</td><td>政府批复通过</td></tr>
<tr><td>5</td><td>施工图设计</td><td rowspan="5">下属公司运营月度会议</td><td>规划指标</td><td>下属公司设计产</td><td rowspan="5">下属公司运营部</td><td rowspan="5">下属公司总经理、财务中心负责人</td><td rowspan="5">相关部门</td></tr>
<tr><td>6</td><td>项目在建阶段</td><td>进度指标</td><td>下属公司工程部</td></tr>
<tr><td>7</td><td>竣工备案批复</td><td>面积指标</td><td>下属公司设计部</td></tr>
<tr><td>8</td><td>结算</td><td>成本指标</td><td>下属公司成本部</td></tr>
<tr><td>9</td><td>清算</td><td>经济指标</td><td>下属公司财务部</td></tr>
</table>

通过管理对象、基础指标和维护机制夯实项目主数据管理底座，保证数据及时、准确，提高职能部门的工作协同效率，降低各职能部门的沟通成本，不会因为口径不一致而花费大量宝贵的工作时间去复核，同时为项目投资收益测算提供基础保障。

2.动态货值、销售计划和回款计划管理等收入数据

在项目投资收益测算中，对收入业务数据的管理是核心支柱之一，因此需要考虑两个方面：项目动态货值管理，支撑项目利润视角下的定价、调价决策；销售与回款计划管理，支撑项目现金流入测算。

首先，如图3-13所示，项目动态货值管理的核心在于对已售、待售货值及时统计，对剩余货值进行预估。通过项目动态货值管理，每次销售定价、调价都要求进行项目投资收益测算，支撑项目动态利润分析和项目决策。

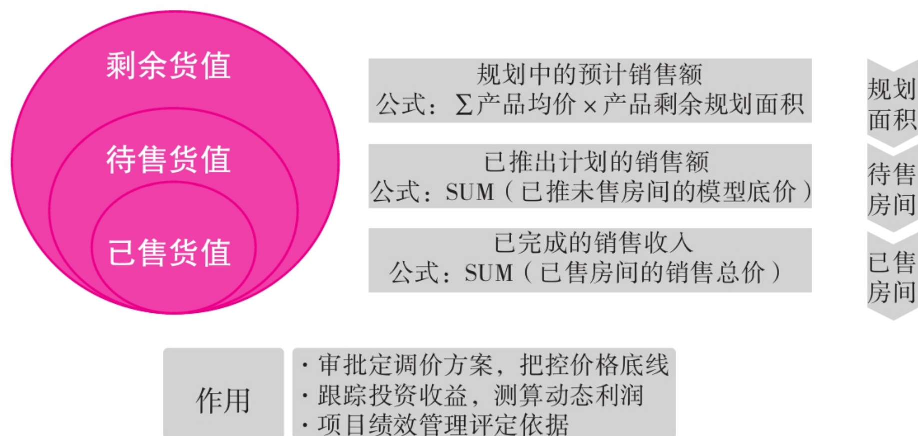


图3-13　项目动态货值管理思路

其次，销售计划管理。销售计划的实现受市场与营销策略的影响大，具有较强的不可控性。图3-14与表3-7是J企销售计划编制模型案例，不同企业的编制模型会有明显差异，比如去化率要求不同、各季度月度分配任务不同，企业可以结合自身的经验进行针对性的编制。

最后，回款计划管理。根据我们的回款管理专题研究数据显示，2014年行业平均回款率74%，远低于龙湖、万科等标杆企业的回款率，如图3-15所示。

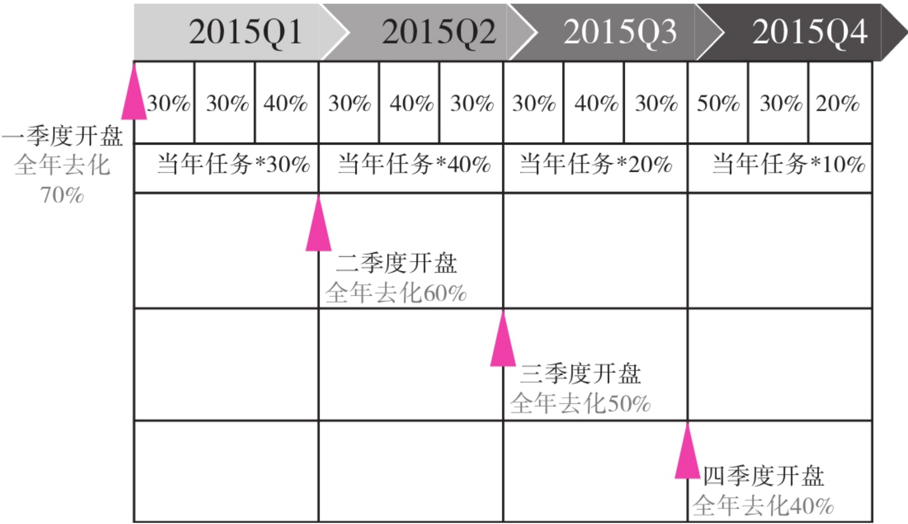


图3-14　销售计划编制模型

表3-7　销售计划编制模型

	上一年度可售未售物业销售原则
1	上一年度之前开盘的所有物业，当年可售面积的销售比例为100%
2	上一年度上半年开盘的物业，当年可售面积的销售比例不得低于90%
3	上一年度下半年开盘的物业，当年可售面积的销售比例不得低于80%
	当年新开盘物业销售原则
1	一季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于70%
2	二季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于60%
3	三季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于50%
4	四季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于40%

备注：当年可售物业面积指在当年具备销售条件的物业面积，而非开盘面积。

行业平均回款率74%，远低于标杆企业的90%

城市分布	2014年总回款率	当年签约回款率
北京	78%	74%
上海	84%	75%
广州	72%	68%
成都	78%	74%
武汉	69%	65%
沈阳	75%	67%
杭州	61%	50%
行业平均值	74%	69%

[1] 2014年度总回款率=2014年总回款/（2014年签约金额+2014年以前应收未收金额）× 100%

[2] 当年签约回款率=2014年签约的回款额/2014年签约金额 × 100%

图3-15 2014年房地产行业各地平均回款率

为实现项目现金流入的预测，行业内对于销售型项目回款预测存在以下两种计算方式：

方式一：以付款方式经验值进行回款预测（如图3-16所示）

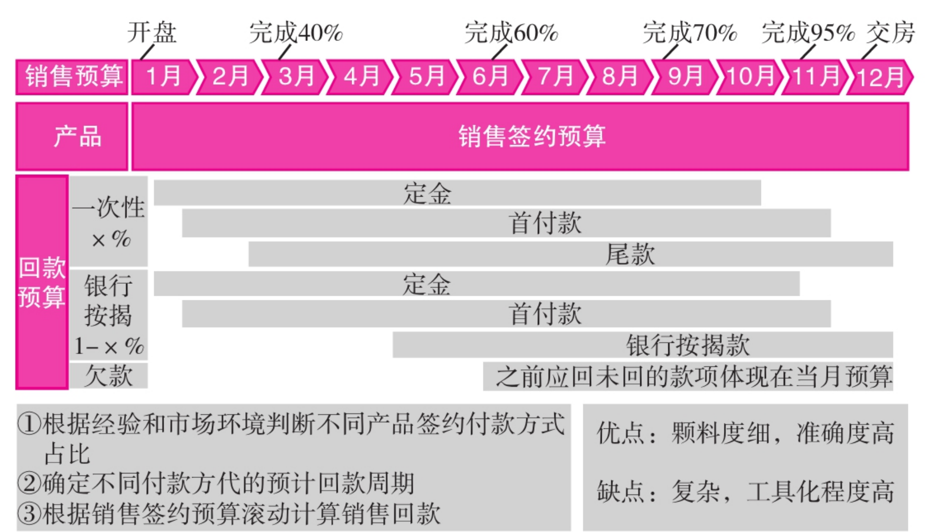


图3-16 以付款方式经验值进行回款预测

方式二：以回款率经验值进行回款预测（如图3-17所示）

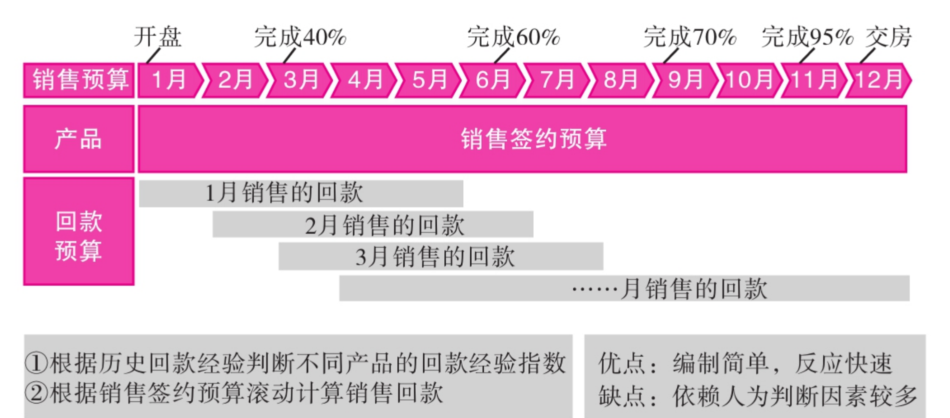


图3-17 以回款率经验值进行回款预测

这两种模式可互为验证，方式一虽然精细，但实际测算时可能过于保守，测算结果未必理想，然后可以结合方式二的经验值进行修正。无论采用哪种方式进行预测，都可以实现通过项目回款计划的定期动态刷新，支撑项目IRR的动态测算，有效预估项目现金风险。

如何提升企业的回款率才是关键。通过行业标杆企业优秀做法的总结分析，如图3-18所示，如下六大措施是企业可以借鉴的提升回款率的改进措施。



图3-18　提升回款率的六大措施

例如：有针对性的奖惩措施（如表3-8所示）也可用来提高员工工作积极性，促进项目回款。

表3-8　提升回款率的奖惩措施

考核项	考核周期	考核指标	考核标准	考核星级
应收逾期率	季度	应收逾期率=3个月平均逾期金额/3个月平均应收账款总额	考核指标≤ 8，奖励3 000/人	+★★★
			8%<考核指标≤ 15%，不奖不罚	不奖不罚
			考核指标>15%，罚3 000元/人	–☆☆☆
按揭件齐率	月度	按揭件齐率=件齐金额/应收按揭金额	件齐率≥ 90%，且当月完成营销内部签约目标的70%，奖5 000元/项目	+★★
			件齐率<70%，罚3 000元/项目	–☆☆
分期逾期考核	半月	当期回款逾期率=当期逾期总套数/（当期回款数+当期逾期套数）	当期回款逾期率未超15%，奖100元/套	+★★
			当期回款逾期率超15%，未超20%，不奖不罚	不奖不罚
			当期回款逾期率超20%，营销经理罚100元/套	–☆☆
			当期回款逾期率超25%，对该项目停止分期政策	–☆☆☆

考核项	考核周期	考核指标	考核标准	考核星级
回款预算达成率	月度	回款预算达成率=当月回款金额/当月回款预算	考核指标≥ 100%	+★★★
			考核指标≥ 90%	不奖不罚
			考核指标<90%	–☆☆☆
其他指标：缺件补件考核、分期逾期考核、缺件率、新签回款达成率、综合回款率、逾期90天欠款清欠完成率				

3.动态成本管理与支出计划管理

项目投资收益测算中的另外一个关键考核项是成本支出，其主要考虑两个方面：动态成本管理，支撑项目利润视角下的成本调整决策；支出计划管理，支撑项目现金流出测算。

首先，项目动态成本管理。项目开发过程中，由于外部环境的变化或内部管理的原因，项目成本会发生波动，因此成本管理不只是设定了目标成本就可以了，还需要进行动态成本管理，如图3-19所示。动态成本管理的核心在于对已发生成本的及时统计，对未发生成本进行主动的预估。

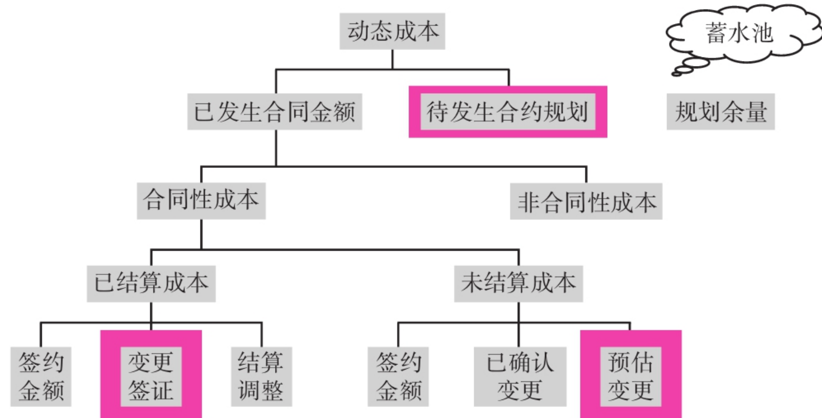


图3-19　项目动态成本管理

对房地产项目而言，重大经济活动实施均从合同会签开始，因此管好合同意味着管好成本，即用“目标成本＋合约规划”的管理思路进行成本过程管控，监控动态成本。通过合约规划将成本与合约进行衔接，以此指导从招投标到最终工程结算整个过程的合同签订及变更，避免成本做成本的，合约做合约的，否则，有可能导致在招标环节成本就失控了。变更管理是一个重点也是难点，变更管理不善不仅导致成本黑洞，最终将成为吞噬利润的杀手，企业应建立分级授权的变更审批机制，一方面确保一线的业务效率，另一方面避免成本失控，需要强调的是一定要在事前进行成本影响评估，保障成本可控。

一些管理相对完善的企业一般会将目标成本编制、招投标、预算编制和结算等工作作为公司月度运营会上成本合约部门的例行汇报事项，但项目动态成本回顾却只是走过场而已，往往没有受到应有的重视，这显然缺乏全局的动态成本管控视角。因此，建议将动态成本回顾分析作为公司月度运营会的议程之一，其项目成本回顾的主要工作包括已发生成本总结、待发生成本预测、待调整成本申请等内容，如图3-20所示。

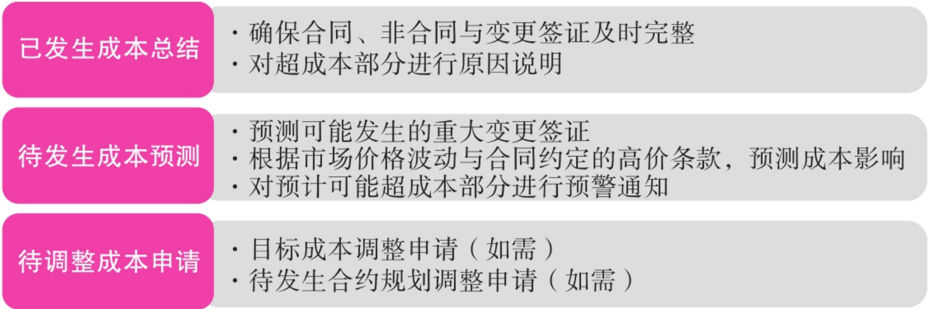


图3-20　项目动态成本回顾主要内容

其次，支出计划管理。目前房地产行业主要存在三种预测方式：

方式一：按成本科目分解支出计划，如图3-21所示。



序号	相对节点	相对时间	付款比例	累计比例
1	取得施工许可证	2016-07-31	10%	10%
2	主体验收	2017-08-31	30%	40%
3	拆除脚手架	2017-12-31	15%	55%
4	交房	2018-07-01	20%	75%
5	工程结算	2019-05-31	20%	95%
6	竣工后两年	2020-05-31	3%	98%
7	竣工后五年	2023-05-31	2%	100%

图3-21　按成本科目分解支出计划

方式二：按成本科目+已签合同分解支出计划，如图3-22所示。

动态成本

已发生成本（合同+变更+非合同）　　按约定付款方式100%分解付款计划

总包工程合同

付款条件列表

	款项类型	款项名称	相对工作项	相对计划天数	付款日期	付款比例	付款金额	付款条件
1	土建工程	进度款		0	2016-05-25	16.66	10,597,698.78	进度工程款
2	土建工程	进度款		0	2016-06-25	16.66	10,597,698.78	进度工程款
3	土建工程	进度款		0	2016-10-25	16.66	10,597,698.78	进度工程款
4	土建工程	进度款		0	2017-01-03	16.66	10,597,698.78	进度工程款
5	土建工程	进度款		0	2017-04-25	16.66	10,597,698.78	结算工程款
6	土建工程	结算款		0	2017-08-31	11.70	7,439,584.54	结算工程款
7	土建工程	质保金		0	2020-12-31	5.00	3,158,114.24	质保金

待发生成本（科目类别）　　按进度节点相对时间安排支出节奏

建安工程费

序号	相对节点	相对时间	付款比例	累计比例
1	取得施工许可证	2016-07-31	10%	10%
2	主体验收	2017-08-31	30%	40%
3	拆除脚手架	2017-12-31	15%	55%
4	交房	2018-07-01	20%	75%
5	工程结算	2019-05-31	20%	95%
6	竣工后两年	2020-05-31	3%	98%
7	竣工后五年	2023-05-31	2%	100%

图3-22　按成本科目＋已签合同分解支出计划

方式三：按合约规划＋已签合同分解支出计划，如图3-23所示。

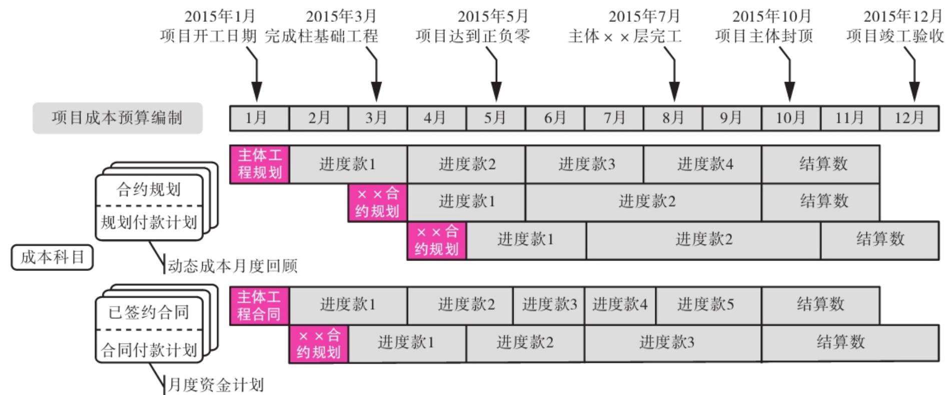


图3-23　按成本科目＋已签合同分解支出计划

以上三种预测方式中，产品、合同标准化程度越高，支出计划预测就越精准，这就反向要求房企进行成本经验沉淀。

一般来说，前期投资测算时按方法一，开发阶段动态测算用方法二，而方法三更多地用在月度付款计划，不太会用于前期投资测算与过程动态测算，因为颗粒度太细，工作量很大，并且也不是越精细就越精准，测算时是容许合理的偏差存在的。另外，实际支付情况还受工程进度、资金情况、付款策略等各方面因素的影响，都需要考虑进去。

4.费用预算管控

当下房地产行业步入微利时代，营销、管理和财务三大费用的增长，已经成为房企沉重的包袱，吞噬了企业利润。因此，也有部分房企开始重视对费用的管控。前面通过收入和支出的管理，已经可以计算出项目毛利率。在项目毛利率基础上，增加对三费和税费，特别是对土地增值税测算，便可有效监控项目净利率的变化。

关于三费管理测算，标杆企业的做法是“不交圈”，即项目投资收益不必与三费测算完全实时联动。其主要原因在于：一是费用这一块变化不大，虽然其中占比较高的财务费用处于不断变动中，但企业内部一般会有一个资金运作机制来进行测算；二是因为这一块跟项目管理能力关系不大，即便是有所关联的营销推广费用管理，其管理幅度也非常小。因此这部分是可“脱钩”的，不用经常刷新，财务定期提供数据即可。目前行业主要存在两种费用管理方式：

（1）公司年度费用预算管控

按部门、事项编制年度费用预算目标，并根据年度预算指导、控制业务发生，这种年度费用预算管控方式有利于全员预算和全员成本意识的建立，如图3-24所示。

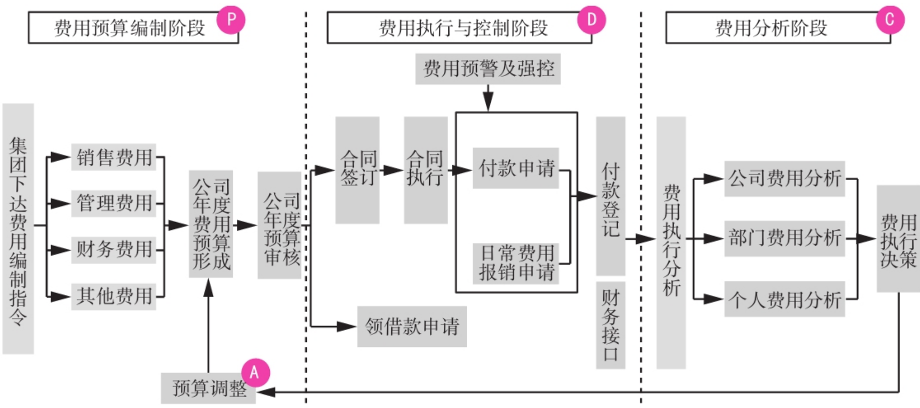


图3-24　公司年度费用预算管控

（2）项目成本与公司费用双管控

这种管控方式主要体现在业务发生按项目成本与年度费用预算双维度同步归集、同步管控，避免出现年度费用预算不超支，而项目成本超支的情况，如图3-25所示。

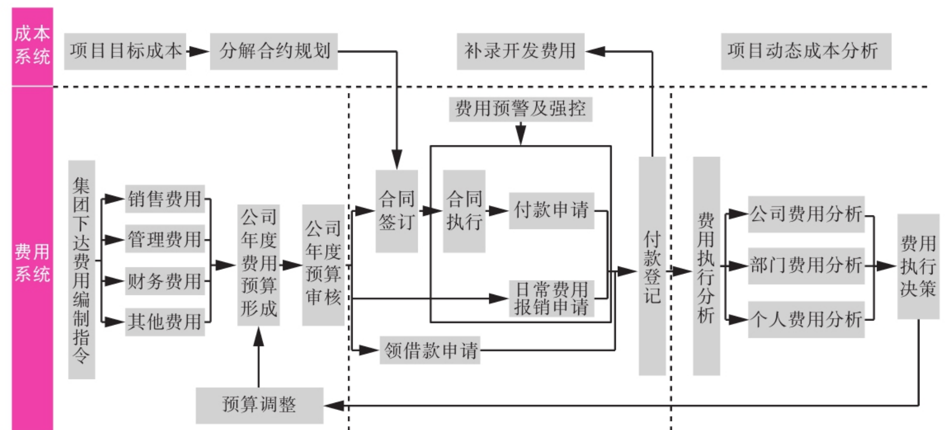


图3-25　项目成本与公司费用双管控

以上无论采用哪种管理方式，都需注意费用预算管理的两个难点：各部门对于自己要做的事（非项目类，但要含差旅、会务、培训等）需要准确预计，否则预算做不准，预算外支出就会很多，起不到预算管控的作用；费用类业务种类繁多，一定要确保科目归集准确，否则容易出现混乱。

5.增值税与土地增值税测算

营改增后企业会关注对增值税的管理，由于增值税具有价外税的特征，不直接影响利润，也不直接参与利润表的测算，但是增值税影响附加税，通过附加税影响利润，并且现金流测算要结合增值税预缴与汇缴申报的要求进行测算，这项工作并不简单。如图3-26所示，增值税测算是建立在付款、取票计划与回款、开票计划基础之上的，而由于房地产项目销项与进项并不能完全匹配，到项目后期肯定会出现有进项但没有销项的情况，从而造成留抵税额的损失。因此，有必要改变以往营业税制下延后结算、延后付款的传统做法，及时结算、及时付款、及时取票，才能在汇算清缴时（房屋交付）及时抵扣。

土地增值税也是一笔大额支出，跟政府所定指导价及成本投入有很大关系。随着房地产毛利率下降，过去很难踩到的“价格陷阱”现在可能很容易触及。“价格陷阱”源于土地增值税的超额累进税率，一旦增值额刚好跨进高一级税率，那么有可能项目售价越高，收益反而越低。“价格陷阱”可通过增加投入来避开，比如加大精装修来降低增值率，或是通过建立园林公司等来拉伸产业链，转移增值收益。因此，在项目投资收益测算过程中，要结合收入、支出和费用的测算数据，进行土地增值税的快速测算（如图3-27所示），实现多个测算方案的对比分析，合理进行税务筹划。

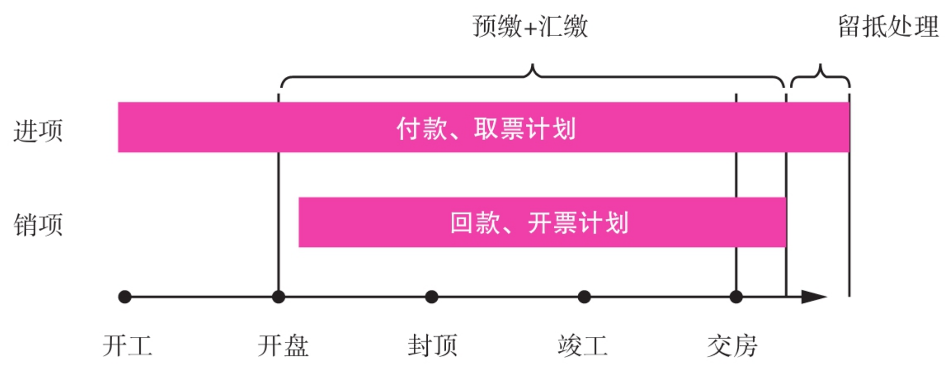


图3-26　项目全生命周期增值税现金流测算

土地增值税测算（图1）

行号	项　目		普通住宅	非普通住宅	……	合计	备注	取数方式
1	**一、转让房地产收入总额1=2+3**							系统计算
2	其中	货币收入						从销售系统取数
3		实物收入及其他收入						从预算系统取数
4	**二、扣除项目金额合计4=5+6+13+16+21**							系统计算
5	1、取得土地使用权所支付的金额							从成本系统取数
6	2、房地产开发成本6=7+8+9+10+11+12							系统计算
7	其中	土地征用及拆迁补偿费						从成本系统取数
8		前期工程费						从成本系统取数
9		建筑安装工程费						从成本系统取数
10		基础设施费						从成本系统取数
11		公共配套实施费						从成本系统取数
12		开发间接费用(不含利息）						从成本系统取数
13	3、房地产开发费用13=14+15							系统计算
14	其中	利息支出						从预算系统取数
15		其他房地产开发费用						从预算系统取数
16	4、与转让房地产有关的税金等16=17+18+19+20							系统计算
17	其中	营业税						从预算系统取数
18		城市维护建设税						从预算系统取数
19		教育费附加						从预算系统取数
20		防洪费或其他						从预算系统取数
21	5、财政部规定的其他扣除项目							从预算系统取数
22	**三、增值额22=1-4**							系统计算
23	**四、增值额与扣除项目金额之比（%）23=22÷4**							系统计算
24	**五、应缴土地增值税税额**							系统计算
25	**六、原已结转的土地增值税（截止2011年底）**							从预算系统取数
26	**七、原已结转的收入（截止2011年底）**							从预算系统取数
27	土地增值税占总收入的比例							系统计算
28	**倒挤后土地增值税占收入的比例**							系统计算

图3-27　土地增值税测算

四、信息工具应用

据了解，目前90%以上房企都有相关的EXCEL测算套表，如图3-28所示，其内容包括项目规划指标、收入、支出、费用和财务预算等。EXCEL套表的工具应用灵活而快速，而且可根据实际情况手工调整，这是其优点，但也存在数据采集协同难、项目数据容易外泄、数据填报耗时并需要反复核对等缺点。

填报单位：			
项目名称：			
类别	一级表	二级表	三级表
封面	封面		
基本信息	表A-1 项目总体指标		
	表A-2 年度重要指标		
	表A-3 规划指标		
	表A-4 项目建筑面积统计表		
	表A-5 项目节点计划	表A-5-1 项目开发进度	
收入销售	表B-1销售预算汇总	表B-1-1 一期销售预算	表B-1-1-1 一期住宅销售预算
			表B-1-1-2 一期公建销售预算
			表B-1-1-3 一期车位销售预算
成本费用类	表C-1 分摊前项目总开发成本	表C-1-1 一期开发成本	表C-1-X-1 第X期建安工程预算明细表
			表C-1-X-2 X期配套明细
			表C-1-X-3X期基础工程明细
			表C-1-X-4X期地下室工程明细
	表C-2 跨期分摊表		
	表C-3 分摊后总开发成本表	表C-3-1 各期产品类型分摊表	
	表C-4 税金支付测算表	表C-4-1土地增值税计算表	
	表C-5 费用预算表		
	表C-6 融资预算表		
	表C-7 长期资产投资及折旧摊销预算表		
	表C-8 合同规划表	表C-8-1 一期合同规划	
财务预算	表F-1 资产负债表	表F-1-1 XX年底试算平衡表模拟工作底稿	
		表F-1-2 XX年资产负债表形成的分录	
	表F-2 利润表（静态）		
	表F-3 利润表（动态）	表F-3-1 成本结转明细表	
	表F-4 现金流量表	表F-4-1 内部收益率测算表	

图3-28　项目全过程跟踪EXCEL套表

也有一部分房企开始引入信息化管理工具进行项目投资收益跟踪管理，通过一个信息管理平台，解决数据采集、部门协同和安全性等问题。其信息化管理系统建设通常会考虑以下五大功能模块：项目收益目标编制与动态跟踪；成本、销售、费用与税金等业务管理系统接口；销售价格调整、成本调整等敏感因素快速测算；增值税、土地增值税与所得税测算；高层桌面。具体示例如图3-29所示。

位置： 目标编制 > 目标收益编制　使用者：WHKF　剩余次数：212　测试用区域　系统管理员

项目 测试用区域－预算组－奥山世纪城一期　版本 方案版

核心规划指标 | 项目关键节点 | 销售收入 | 开发成本 | 开发费用 | 项目税费 | 项目融资 | 项目投资及其他

收入目标 | 收入预测 | 收入预测分析

销售收入列表　编辑　编制确认　附件　更多操作

产品名称	销售套数(套)	销售面积(m2)	目标均价(含税)	目标签约金额(含税)	目标签约金额(不
	A	B	C=D/B	D	E=D-F
[-]合计	5,690	87,000.00	13,827.59	1,203,000,000.00	
普通住宅A	200	8,000.00	10,000.00	80,000,000.00	
普70非普30	0	9,000.00	12,000.00	108,000,000.00	
非普	150	65,000.00	15,000.00	975,000,000.00	
车位	5,340	5,000.00	8,000.00	40,000,000.00	

图3-29　目标收益编制

1.项目投资收益编制，实现项目多个测算版本存储与对比分析

项目销售预算编制，如图3-30所示。

项目 全色家园－一期　年度 2016　当前上报版本：2016年目标版　确认状态：未确认　数据提取时间：2016-11-16 11:42:1

销售收入目标 | 销售预算分解 | 销售预算年度汇总 | 项目收入资金预测

销售预算分解列表 1 2 3　附件　查看历史数据　编制确认　提取销售数据　计算预计签约回款　Excel批量编制　编辑　更多操作

预算分解内容	销售总目标	动态总货值	以前年度合计	2016年销售目标	2016-01		2016-02		2016-03
	(A)		(B)	(C)	预算	实际	预算	实际	预算
[-]全色家园一期	—	—	—	—	—	—	—	—	—
[-]合计	—	—	—	—	—	—	—	—	—
销售套数	330.00	560.00	12.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
销售面积总比例(%)	100.00	66.23	0.33	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00
销售面积	362,692.76	240,194.58	1,200.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
销售均价	9,587.12	12,379.93	150,833.33	0.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00
销售金额	3,477,180,300.00	2,973,592,973.00	181,000,000.00	96,000,000.00	5,000,000.00	1,000,000.00	5,000,000.00	0.00	5,000,000.00
[-]回款金额	3,477,180,300.00	2,973,592,973.00	0.00	159,244,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
已签合同回款(含欠款)	—	—	0.00	—	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
预计签约回款	—	—	0.00	—	0.00	—	0.00	—	0.00
[-]高层	—	—	—	—	—	—	—	—	—
销售套数	0.00	230.00	12.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
销售面积总比例(%)	100.00	815.02	12.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
销售面积	10,000.00	81,501.82	1,200.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
销售均价	284.50	13,518.12	150,833.33	0.00	0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00
销售金额	2,845,000.00	1,101,751,093.00	181,000,000.00	0.00	0.00	1,000,000.00	0.00	0.00	0.00
[-]回款金额	2,845,000.00	1,101,751,093.00	0.00	159,244,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
已签合同回款(含欠款)	—	—	0.00	—	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

图3-30　项目销售预算编制

项目成本预算编制，如图3-31所示。



位置：项目预算目标编制 > 项目成本预算编制　使用者：WHKF　剩余次数：233　跟踪日志记录器　深圳明源　系统管理员

目标成本　成本预算分解　成本预算年度汇总　项目支出资金预测

项目　百合花园—三期　年度 2016　　目标成本版本：调整版　当前上报版本：2016年目标调整版　确认状态：未确认　提取数据时间：2015-03-16 15:54:20

成本科目列表 1 2 3 4　附件　查看历史数据　编制确认　提取实际成本数据　Excel批量编辑　编辑　更多操作

科目名称	目标+调整	动态成本	以前年度合计	2016年支出目标	2016-01	2016-02	2016-03	2016-04	2016-05	2016-06	2016-
	(A)	(B)	(C)	(D)	预算	预算	预算	预算	预算	预算	预算
[-]住宅部分建安工程费(A.03)	132,686,942.12	120,289,829.25	55,859,997.69	718,191.52	0.00	0.00	0.00	453,169.40	13,223.12	30,622.00	2
[-]挖方护坡(A.03.01)	492,683.82	1,054,034.32	1,076,865.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[+]挖方工程(A.03.0...	331,244.16	662,488.32	821,306.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[+]降水工程(A.03.0...	161,439.66	391,546.00	255,559.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[-]地基处理工程(A.03.02)	2,816,263.60	3,157,143.60	2,578,588.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[+]住宅地基处理(A....	2,593,927.00	2,874,099.60	2,353,324.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
桩基检测费用(A.03....	222,336.60	283,044.00	225,264.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[-]总包部分建筑安装工...	101,987,206.55	89,424,385.68	49,182,489.70	13,223.12	0.00	0.00	0.00	0.00	13,223.12	0.00	
[+]总包部分合同建...	101,987,206.55	89,424,385.68	49,182,489.70	13,223.12	0.00	0.00	0.00	0.00	13,223.12	0.00	
[-]装饰工程(A.03.04)	20,849,345.83	20,759,935.81	0.00	704,968.40	0.00	0.00	0.00	453,169.40	0.00	30,622.00	2
[+]铝合金窗及铝板...	9,795,161.45	9,698,796.00	0.00	453,057.08	0.00	0.00	0.00	453,057.08	0.00	0.00	
[+]外墙涂料工程(A....	5,882,942.74	5,887,493.79	0.00	194,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[+]阳台栏杆（栏板...	1,348,842.04	1,351,246.42	0.00	112.32	0.00	0.00	0.00	112.32	0.00	0.00	
[+]户门安装工程(A....	1,485,099.60	1,485,099.60	0.00	57,299.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,622.00	2
[+]大堂及公共区域...	2,337,300.00	2,337,300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[-]给排水工程甲供设备...	778,178.10	299,820.00	141,046.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[+]水泵(A.03.05.03)	444,673.20	73,570.00	44,142.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[+]阀门(A.03.05.04)	333,504.90	226,250.00	96,904.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[-]电气工程甲供设备购...	815,234.20	806,767.84	169,642.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[+]配电箱柜(A.03.0...	815,234.20	806,767.84	169,642.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[-]电梯及安装(A.03.07)	4,471,000.00	4,697,742.00	2,711,365.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
18层以上住宅(A.03....	4,471,000.00	4,697,742.00	2,711,365.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
[-]其他费用(A.03.08)	477,030.02	90,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
信报箱(A.03.08.01)	56,760.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
标志标识(A.03.08.02)	74,112.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

图3-31　项目成本预算编制

2.动态提取收入与支出的业务系统实时数据，大幅减少数据获取的工作量

一键提取业务系统动态数据，如图3-32所示。



位置：动态编制 > 动态收益编制　使用者：WHMYDL　剩余次数：149　跟踪日志记录器　总部　系统管理员

项目　总部—深圳公司—大连远洋钻石湾—一期　　最新已审核目标版本　可研版　提取时间　2015-10-12 0[illegible]:00:02　提取业务数据

核心规划指标　销售收入　开发成本　开发费用　项目税费

开发成本列表 1　附件　导出Excel

科目	目标值	动态值
土地成本(A.001)	738,182,330.00	3,000,000.00
前期工程费(A.002)	59,881,220.00	9,000.00
建筑安装费(A.003)	24,991,120.00	0.00
基础设施费(A.004)	9,323,230.00	0.00
公共配套费(A.005)	3,325,320.00	1,144,430.00
可不预见费(A.006)	1,818,233.00	1,212,330.00

图3-32　一键提取业务系统动态数据

3.项目投资收益动态跟踪对比分析，及时纠偏

项目投资收益动态对比分析，如图3-33所示。

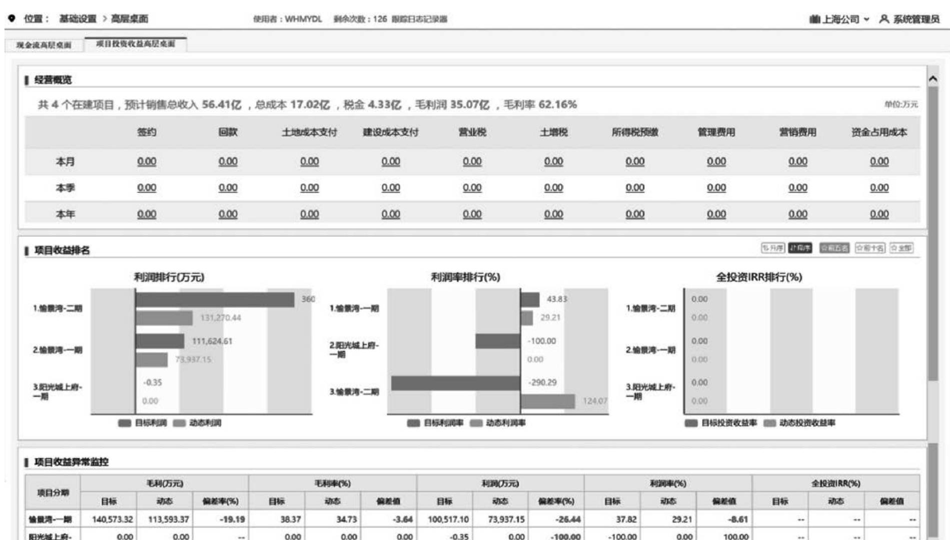


名称	状态	目标版 可研版	目标版 方案版(基准)	目标版 预售版	动态版	偏差值 动态版-基准目标版	偏差率 偏差值/基准目标版	趋势分析
[-]阳光城上府-一期	—	—	—	—	—	—	—	—
销售收入	●	5,713,294,000.00	3,676,721,200.00	3,957,645,780.00	3,547,001,860.00	-129,719,340.00	-3.52%	
开发成本	●	1,775,007,400.00	1,780,007,400.00	1,780,007,400.00	1,192,572,480.00	-587,434,920.00	-33.00%	
土地成本	●	582,003,200.00	582,003,200.00	582,003,200.00	533,232,210.00	-48,770,990.00	-8.37%	
建设成本	●	1,193,004,200.00	1,198,004,200.00	1,198,004,200.00	659,340,270.00	-538,663,930.00	-44.96%	
项目毛利	●	3,904,874,900.00	1,802,753,740.00	1,973,960,791.00	2,005,346,181.88	202,592,441.88	11.23%	
综合成本利润	●	3,399,185,700.00	1,347,064,540.00	1,518,271,591.00	1,884,524,361.88	537,459,821.88	39.89%	
销售毛利率(%)	●	68.35%	49.03%	49.88%	56.54%	7.51%	15.31%	
综合成本利润率(%)	●	146.89%	57.82%	62.24%	113.36%	55.54%	96.05%	
全投资IRR(%)	●	21.28%	22.30%	26.71%	31.91%	9.61%	43.09%	
自有资金IRR(%)	●	65.29%	64.98%	73.29%	77.12%	12.14%	18.68%	
现金流转正周期		26.00	26.00	26.00	25.00	-1.00	-3.84%	
[+]愉景湾-一期	—	—	—	—	—	—	—	—
[+]愉景湾-二期	—	—	—	—	—	—	—	—

图3-33　项目投资收益动态对比分析

4.高层桌面，可通过移动设备随时随地查询项目收益信息

项目投资收益排行榜，如图3-34所示。



经营概览

共 4 个在建项目，预计销售总收入 56.41亿，总成本 17.02亿，税金 4.33亿，毛利润 35.07亿，毛利率 62.16%

单位:万元

	签约	回款	土地成本支付	建设成本支付	营业税	土增税	所得税预缴	管理费用	营销费用	资金占用成本
本月	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
本季	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
本年	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

项目收益异常监控

项目分期	毛利(万元) 目标	毛利(万元) 动态	毛利(万元) 偏差率(%)	毛利率(%) 目标	毛利率(%) 动态	毛利率(%) 偏差值	利润(万元) 目标	利润(万元) 动态	利润(万元) 偏差率(%)	利润率(%) 目标	利润率(%) 动态	利润率(%) 偏差值	全投资IRR(%) 目标	全投资IRR(%) 动态	全投资IRR(%) 偏差值
愉景湾-一期	140,573.32	113,593.37	-19.19	38.37	34.73	-3.64	100,517.10	73,937.15	-26.44	37.82	29.21	-8.61	--	--	--
阳光城上府-	0.00	0.00	--	0.00	0.00	0.00	-0.35	0.00	-100.00	-100.00	0.00	100.00	--	--	--

图3-34　项目投资收益排行榜

项目投资收益移动端查询，如图3-35所示。







图3-35　项目投资收益移动端查询

5.总结

基于项目主数据、收入、支出、三大费用及税费的有效管理，并结合信息化系统的应用，项目投资收益便能得到有效的管理。业务运作与投资收益互为因果关系，业务运作是过程和手段，投资收益是目的和结果，投资收益管理机制的运作也会对业务运作起到很好的推动作用，如图3-36所示，从而反向再促进投资收益的提高，所以说这是互为因果的关系，是一个良性的循环。

项目投资收益跟踪需要有较为完善的管理体系：企业认知——认识到管理体系升级与激励模式升级的必要性，以项目利润结果倒逼各专业协同，促使内外部有效连接，实现项目利润最大化；体系构建——明确重点关注的收益指标，并确定指标测算的关键时点与触发机制；业务支撑——夯实项目主数据管理底座，固化收入、成本、费用与税金等动态业务数据，及时监控风险与偏差，实现项目收益动态跟踪与监控；工具应用——梳理并统一测算模型，应用信息化管理系统。

监控项目动态收益	净利润	净利润率		
监控项目动态现金流	内部收益率IRR	现金流量表	项目支付、回款、筹资计划	
支撑项目运营关键决策	项目开发节点编制与调整	项目定价、调价	目标成本编制与调整	方案、建造标准调整
驱动核心业务管理提升	开发计划管理	收入预算管理	成本管理	其他：费用管理、风险管理等
支撑全面预算的编制与执行控制	项目年度预算管理	项目收入预算管理	项目成本预算管理	项目费用预算管理
支撑项目绩效评估	项目结算利润	项目净现金流偏差		

图3-36　项目投资收益跟踪价值框架

当然，企业需结合自身管理水平进行合理评估，完整的体系构建可以分步实现，如图3-37所示。

不管房地产行业的未来如何变化，项目投资收益仍将贯穿始终。房企对项目投资收益管理的完善程度，直接影响着项目开发的收益和成败。



图3-37　项目投资收益体系建设步骤

第四章 房地产项目计划管理

房地产公司是以开发并经营项目为主要业务的企业，从某种意义上说，房企的成功来自公司众多项目的成功。在众多房企中，经营目标往往都需要分解到具体的项目，并由项目开发进度进行支撑。因此，项目开发能否按时达到预定节点将直接影响到企业经营目标是否可以实现。

第一节 计划管理决定项目运营的效率

在房企初创时，企业通常采用项目型组织模式进行开发，各项目参与者方向明确，目标一致，能够形成合力集中突破，项目往往都能按照原计划达成节点目标。业务发展到一定阶段后，随着规模的扩大或土地资源获取的散点式分布，房企进入更多区域，也随之进入多项目的同时开发阶段，此时不管是资金，还是人力，甚至技术、供应商等将变成各项目共有的资源，如何合理分配资源，如何协同一致保证所有项目目标的有效实现，必将成为房企需要面临的挑战。此时，企业运营的效率取决于多项目间的资源分配，做好这种资源调配最好的方法是通过项目的开发计划进行协调。从当前房企的实践来看，项目开发计划管理需要关注的内容主要包含计划的协同、分层聚焦与动态管理。

一、计划协同：纵向合理分工，横向相互承诺

“项目统筹、协调不理想，进度延误严重，产品质量不佳，职能线专业能力整体不强，责任落实也不到位，采购工作计划性和系统性不强，这些业务乱象已经成为项目开发的瓶颈，经常导致进度延缓……必须加强工作的计划性和系统性，加强业务部门之间、集团和项目公司之间、上游部门和下游部门的协同，以促进项目运营效率的整体提升。”这是某一家企业的自我诊断分析。这家企业和大部分企业一样面临着项目开发周期过长，计划难于执行到位，直接影响经营目标实现的困局。

对于房企来说，一个项目从获取土地到最后售罄、交房入住，通常都要经历2~3年的周期。在开发过程中，经常受到外部条件（政策、政府职能部门）的影响，当开发工作难以按进度推进时，往往更多会在外部找借口，计划达成率很低似乎也基本都是外部原因造成的。但实际上，项目的推进也受到内部管理权责和业务分工的制约。一方面在纵向分工上，项目开发的部分工作是由集团总部完成的，部分工作是由区域公司（项目团队）完成的，这两个层级之间的认识不一致、意见不统一等也往往导致项目开发进度的延误。另一方面，项目开发全程涉及论证、拿地、策划、设计、采购、工程和销售等多个业务部门，各部门之间往往存在工作的交叉和衔接，关系错综复杂，各部门的工作稍微没有配合好就将导致开发进度延误。因此，需要做好上下游的工作界面界定，明确主次责任关系，同时也需要做好项目开发上下游各部门间的工作协同，确保相互承诺，相互支持。

从本质上来说，外部环境的影响是不可控因素，而企业团队间的内耗是可以通过加强计划管理进行清除的，所以计划管理的基本目标在于打通企业

内部纵向和横向的协同，主要手段就是将项目的全过程按照WBS（工作分解结构，Work Breakdown Structure）的方式进行工作任务细化，赋予各工作任务明确的时间表，让责任落实到位并通过网络图的形式明确工作任务的衔接与穿插关系，让项目参与各方互相承诺，协调一致地推进项目迈向成功。

二、分级聚焦：抓大放小、层层聚焦且权责清晰

> 项目经理**A**：我们公司计划做得非常细致，将项目开发计划中的工作按WBS的方式进行了深入细化，我们不但涵盖了项目的全生命周期，同时也细化到了每一个岗位，概括来说就是“横向到边，纵向到岗”。我们也规定了细致的业务流程，配合我们的制度和工作指引推进，但是总是执行不理想。

> 业务部门**B**：那个计划模板太理想化了，分得这么细，谁能在1年前想清楚1年后事情会怎么样？即使做出来也没有办法用，不具备指导性。

> 决策层**C**：我不需要看那么细的，我负责事情那么多，我只能将有限的精力聚焦在重要的事情上，其他下面把握就可以了，但是出了问题，我要能看到具体的情况。

以上是在房企计划管理过程中的常见现象，从实践来看计划管理过细和过粗是两种常见的极端，这两种情况往往都会给计划执行带来困难。计划管得太细，往往导致计划难以编制形成，对决策层精力分散太大，不利于抓住核心问题；计划编制太粗，部门间工作又不能实现完全咬合，不利于工作协同推进。项目运营管理是一个进行规划、组织、实施、监督、协调和控制的过程，计划管理要兼顾监控和执行的需要。在业务实战中，我们往往看到企业的不同管理层级在计划管理过程中有不同的关注点，对于决策层来说需要的是聚焦经营，实现项目开发过程可控、可调；对于项目管理层来说需要的是聚焦管理，便于指挥各个执行单元开展任务，实现协调一致；而项目执行团队和相关支持部门更关心的是计划的执行、业务开展的指导。诉求不同必将导致计划精细化程度的不同，因此必须针对不同层级和团队的需要设计合适的分级计划管理体系。这种分级计划管理体系的本质应该是遵循聚焦原则，按照分级管控的要求，将项目开发的工作合理授予各级业务管理单元，由其完成项目开发的各类工作，在此过程中兼顾工作效率和业务可控性。我们的实践表明，如图4-1所示的分级模型能有效满足各层级的业务诉求。

该模型的核心诉求可以表达为：关键节点计划是公司决策层管控“项目经

营目标”的工具，项目主项计划是项目经理管理团队实现业务协同和过程可控的工具，项目专项计划是指导项目工作人员过程操作的工具，楼栋施工计划是现场工程部与外部施工方进行现场施工协调的工具。

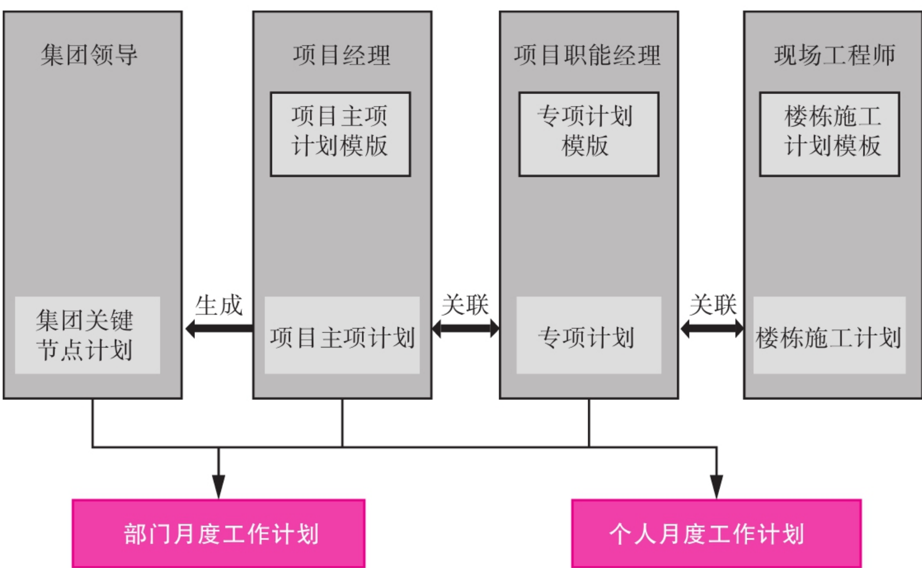


图4-1　项目开发计划的分级管理

除了合理分级外，在实际执行过程中，还需要构建各层级计划的关联关系，常见的做法是下一级计划承接上级计划工作内容，上一级计划是下级计划的约束和基础，同时也需要确保各级计划能够按照责任人和责任部门的时间节点要求有效地分解到各部门并成为其重点工作，以有效支撑项目计划的落地。

三、动态管理：会议动态回顾和成果控制工作质量

“我们对设计院提出了一系列的要求和指标体系，但对其缺乏检查和约束，基本丧失过程管理能力，导致设计方要么拖延时间，要么将就其设计的烂图进行施工，导致工程质量低，成本失控，变更与签证很多。”“我们公司的图纸（含专业设计）会审未得到严格贯彻，而且质量不高，导致变更与签证数多量大。”在房地产业内，我们总能听到对类似现象的抱怨。

企业在项目开发过程中应非常关注工程质量，但是在开发过程中也有很多创意类的工作内容，比如设计、产品定位和成本策划等，这些处在项目开发前端的工作往往难以有效地进行质量评价与控制，如果这些工作的质量

低下，经常导致项目成本增加，进度延误，“工作做得很快、质量很差”的现象并不鲜见。

在实际业务中，房企更多地会通过开发人员的相关经验进行主观判断，并对项目开发其他业务工作进行质量评价，这种方式对于单一项目而言是有效的，但是对于大规模、多项目且多区域开发的企业而言，因为项目分散、管理资源稀释和精通业务的人员短缺，很难有效形成工作质量控制机制。从标杆企业实践来看，通过对项目开发进行分段管理，并在每一个阶段设置一定量的成果要求，在特定时间点对这些成果进行评审、管理、控制和分享是一种有效手段。一般情况下，我们称之为阶段性成果管理，它从质量维度对项目方方面面的工作进行规划，让流程标准化，有效实现工作质量评价工具化。

同时，我们也会看到这样的业务现象：由地区公司完成规划方案设计，再由集团进行评审，有了意见后再由地区公司进行调整，调整完后集团再确认，接下来由地区公司进行单体初步设计与深化设计，最后又由集团进行评审，存在多重决策，而且反复多次很容易导致项目时间拖延，因此需要对决策进行简化和规范化。

企业发展到一定规模后，管理幅度和业务范围都扩大了，许多原本简单的业务也变得复杂，许多事项牵涉多个领域，需要借助不同渠道的信息和智慧，因此企业的重要事项通常是以会议的形式研讨、决策或发布的。各种各样的沟通会议自然会多起来，往往大范围组织会议难度较大，会议冗长且效率不高，更重要的是时间上的不定期必将打乱相关人员的时间安排。这种现象在计划管理上更为明显，因为项目开发中的不确定性比较多，计划执行往往多变，而且涉及工作任务的团队成员比较多，需要在多部门间进行快速协调，会议往往是计划动态管理的主要手段，在项目开发中，经常会设置项目周会、月会等定期的计划回顾会议进行管理，以便不断协调各部门的工作节奏并与之同步。

如图4-2所示，会议、成果与计划的融合管理是通过计划的工作项来连接实现的。在计划的执行过程中，定期对计划进行总结和风险预测并将相应报告提交会议，由会议协调相关部门（资源）以保证计划按期推进，在需要的时候对计划做出变更，从而明确是否需要调整计划来适应公司和项目的实际情况。在计划的执行过程中，明确每个工作项的时间表和成果要求，以成果作为评价计划完成且质量合规的主要标志，由会议对下一阶段需要完成的工作设定内容和质量方面的要求，并对前一阶段完成的成果进行质量评审。这种方式可以确保计划按时推进，工作完成标志物明确，工作质量也有衡量标准，属于一种融合式管理。

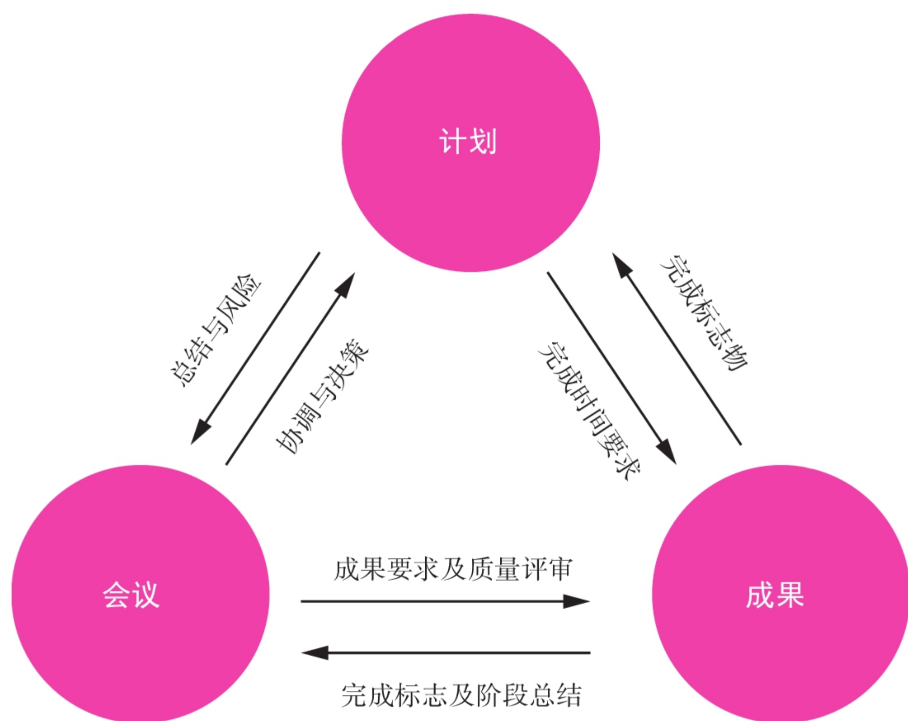


图4-2　计划、会议与成果的协同关系

第二节 关键节点：保障企业经营目标的达成

企业的战略决定了未来发展的方向，经营目标是战略的重要体现。房企一般会将经营目标分解到具体项目，形成项目的开发目标，并将开发目标转化为开发节点进行管理。我们往往将与企业经营目标直接相关的开发节点统称为关键节点，在开发过程中，这些节点的达成与否直接关系到企业经营目标能否实现。因此，对于大部分企业来说，关键节点计划是公司决策高层用来进行目标设定、过程监督和结构控制的重要工具，也常常是企业监控经营指标能否达成的有效工具。从管理角度来看，关键节点计划的设定，能让高层将最稀缺的时间与精力锁定在最关键的环节上，避免将高层的管理精力陷入细化的具体项目工作中去。我们的实践表明，绝大部分房企将开工、开盘和交房作为三个关键节点，同时大部分企业都强调上述三个节点的刚性原则，即不允许调整。

一、聚焦经营要点的关键节点设定原则

关键节点聚焦"经营"，是企业目标达成的重要管理工具，目前大部分企业都按项目开发常规路径设定关键节点。这种关键节点设置的本质是进度管控，将开发过程中的里程碑事件作为关键性的节点进行管控，如图4-3所示。

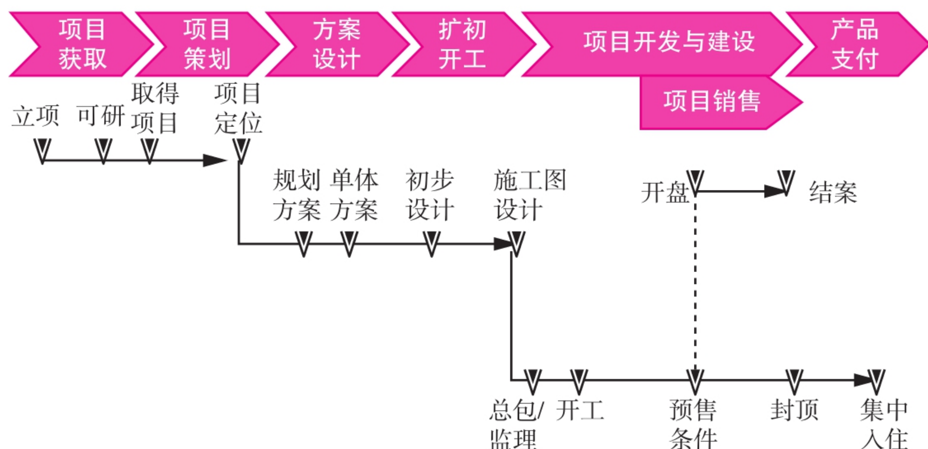


图4-3　常见关键节点

在实践中，大部分房企不仅设定了合理的关键节点，而且对关键节点赋予了更多的管理意义，如表4-1所示。

表4-1　AB两家企业比较典型的关键节点列表

A企关键节点	B企关键节点
（1）项目策划报告内部评审通过	（1）取得国土使用权证
（2）规划及建筑方案设计内部评审通过	（2）交地
（3）方案报审批复	（3）完成方案设计
（4）施工图内部审核通过	（4）完成初步设计
（5）工程量清单	（5）完成施工图设计
（6）“示范区”工程完工	（6）取得施工许可证
（7）工程开工	（7）项目开工
（8）主体结构封顶	（8）售楼处、样板间开放
（9）项目竣工备案完成	（9）取得预售许可证
（10）总部内验通过	（10）开盘
（11）开盘	（11）景观施工进场
（12）交楼入住	（12）竣工备案
	（13）交房
	（14）交房完成率95%

通过对工作进行深入分析，A企发现在项目开发中的工程量清单存在明显问题，导致项目运营效果受到严重影响，比如，公司强调工程量清单管理，但实际上它所编制的清单并没有成为法定工作节点，没有预留工作时间，上下重视不够，基本不具备专业水平。工程量编制后，缺乏上下共识，因此很难被施工单位真正认可，导致双方差距较大，基本上形同虚设。在后续招投标心中无数，不知道成本控制的关键和重点，所以就难以实现成本控制目标。

因此，为了有效管理“工程量清单”这项工作，避免其成为项目运营的瓶颈，A企业将其作为关键节点进行重点跟踪、控制并在实际工作中真正落实到位。而B企则认为，园林景观是企业产品力的重要表现手段，也是企业的核心竞争力，为了将该项工作做得更好，编制清单时就将其作为关键节点进行过程管控。

从实践来看，大部分房企对关键节点设定已经不再局限于经营目标的直接限定，也逐步从普遍的关键节点脱离开来，逐步从单纯进度管理转向经营策略的管理，通过分析企业当前管理的重心并结合企业发展阶段所需的核心能力进行设置。毕竟关键节点在企业内部涉及的管理级别比较高，将这些重难点和事关核心竞争力的工作内容设定为关键节点，能够显著提升企业对相关事项的管理力度，甚至能直接得到决策层的关注。

在设定项目开发关键节点时，我们认为如下几个原则可供房企参考：关注现金流应该是关键节点设定的第一原则；紧跟企业经营目标应该是关键节

点设定的第二原则；构建企业核心能力可以作为企业设定关键节点的第三原则；当然，企业历史中老大难的问题也可以成为关键节点的选项。

图4-4标明了行业中常见的关键节点，这些节点从原来纯粹的时间工期维度管理，转向从管理和经营的视角审视项目标志性事件，这是一种管理思路的重要改变。



图4-4　房地产行业常见关键节点

二、关键节点的过程管理手段

项目运营管理是一个进行规划、组织、实施、监督、协调和控制的过程，对于决策层和高管层来说，对项目的过程管理主要集中在对关键节点的计划目标下达、过程监督与控制及事后考核等手段上。

1.关键节点计划目标的设定与下达

●第一步　企业根据发展需求设定经营目标，结合企业的项目进行资源盘点，并将企业的经营目标分解为几个项目的经营目标，这几个目标往往体现为销售指标或结转收入指标。

●第二步　根据销售指标或结转收入指标明确项目的开盘节点或交房的时间要求，并按照企业的一般工期刚性要求反推出项目建设各主要节点的时间要求。

●第三步　项目团队对这些节点提出建议并达成共识，同时对项目开发节点或经营目标做出承诺，或公司批准后形成项目开发关键节点计划。

●第四步　关键节点计划正式下发，作为项目下级计划执行的纲领性要求，强调强制性。

这一部分的工作中，除了采用规范化的流程和制度进行约束外，关键在于能够就关键节点获得项目团队的承诺，同时也需要项目参与各方对节点的时间目标达成一致意见，因此在目标下达时，标杆房企往往通过里程碑会议的方式来实现。比如，通过项目启动会形式，由企业决策层、项目管理层、项目团队多方共同对计划进行推演，找到风险点，形成风险规避或减轻的预案，以作为后续工作的指导性方针，如图4-5所示。

2.关键节点计划监督与控制

受到项目开发周期长、过程复杂多变、受外界（企业不可控）等因素的影响，计划执行过程中关键节点计划的目标存在各种风险，往往导致节点的实现具有不确定性，或许会直接导致企业的经营目标不能实现。因此，对关键节点进行过程的监督与控制就成为运营管理过程中的重点。

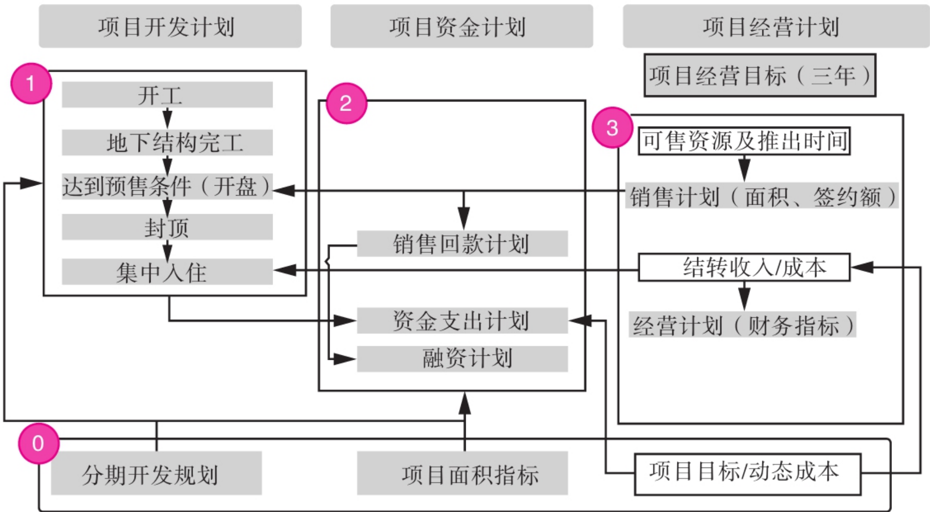


图4-5　关键节点计划目标的设定逻辑

房企决策层为了能够及时获取关键节点计划的执行情况，往往会采用书面正式报告和定期运营管理会议的形式进行，如图4-6所示。

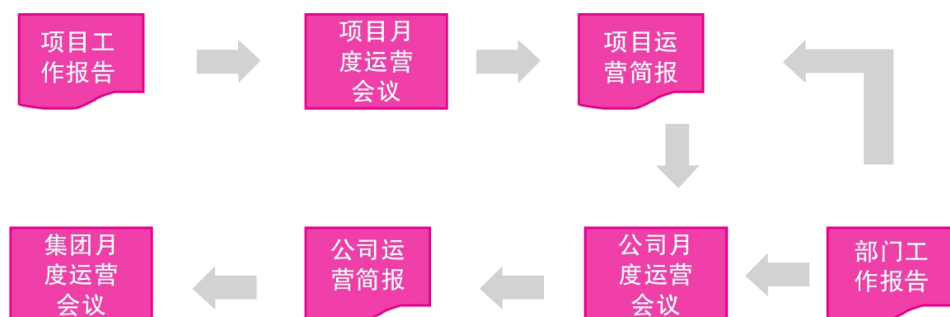


图4-6　关键节点计划反馈逻辑

这种信息传递形式在过程中往往会存在两方面的缺陷：一方面，项目信息经过项目团队、城市公司管理团队多层级传递，周期较长，往往导致决策时机的错失，不利于集团的快速反应和应对；另一方面，不同管理层级对信息关注的点不同，信息的细化程度往往也不一致，因此各个层级需要对信息进行加工处理，而这种加工会导致较大程度的信息衰减或扭曲，加大了准确信息获取的复杂度，影响决策层对风险的预判。这两种缺陷导致项目信息传递时在时间和质量两个维度均有所失真，对项目情况的错判，轻则延误战机，重则盲目冒进、满盘皆输。

将关键节点计划单列，形成专门的报告并借助信息系统能有效解决这类问题。这种关键节点简报，不单单是各个节点的达成时间，还需要针对应该完成但未完成节点进行原因解释和后续行动方案说明，同时需要对后续关键节点进行风险分析和前置重要事项分析，提前安排资源推进项目，规避风险。

当然，关键节点简报不能仅是针对开发计划的推进情况，当前更多的企业会基于项目整体运营角度对项目进行全面定期体检，以及时反映项目的运营是否正常，这类报告往往包含项目的进度情况、成本情况、销售情况和现金流预测四个维度。

3.关键节点计划的调整

鉴于关键节点计划的重要性与严肃性，房企往往采用刚性规定并直接与项目负责人或城市公司总经理绩效挂钩，强制要求关键节点不允许调整，稍微宽松点的企业也仅允许在方案审批通过或施工许可证获取后进行微调。

出于单纯绩效角度的管理方式无可厚非，但是关键节点计划作为纲领性计划，它对后续计划有直接的控制性和牵引性作用，如果关键节点计划不允许变更，其下层计划同样也不允许变更，否则必将造成各层计划的脱离或者“两张皮”现象。因此，在众多标杆房企的实践过程中，往往将计划划分为考核版和执行版。

在开发过程中，考核版不允许调整，执行版则根据项目开发进度按需调整以适应项目的开发现状，使其更具有牵引性和指导性。当然这种按需调整不是随意调整，需要有流程、时间的刚性规则。常见的流程刚性要求是，关键节点中影响经营目标实现的开盘和交房节点改变需要由城市公司总经理背书解释，并由总裁审批。

总体而言，关键节点计划是控制型计划，它的主要目标是帮助企业的决策层，对项目开发过程的关键事项进行监督和控制，它的实现是对企业经营目标最重要的支撑。

第三节 主项计划：实现纵向与横向的业务协同

一、主项计划是计划基准，确保项目协同

“在我们的企业中，各个部门分别做各自的工作计划，相互间难以提供支持，因此往往存在‘你做你的计划，我做我的计划，谁影响自己不知道，自己影响谁也不知道’；而且各自在编制计划时不给别人空间，却给自己留足空间。”

对于企业决策层来说，关注的是经营目标的实现，但是对于项目开发中出现的上述业务现象，通过关键节点并不能有效解决。原因在于除了决策层监控的要求外，项目团队在执行过程中对工作还有其他管理需要，比如说，方案设计任务书究竟应该由谁来主导，是集团还是地区，它需要什么资源，做到什么程度才能称为完成，应该在什么时间出具什么成果才能交给下游工作部门接手。以上这些是项目开发过程中每一个环节都会存在的疑问，项目团队需要有一个工具帮助其完成项目的管理，这个管理的范围主要包括划分工作职责、协同资源、厘清工作界面、限定时间目标及工序穿插与排程等方面。此时项目主项计划就应该承担这些任务，囊括项目开发过程中的所有重要工作，强调完成任务的时间表是各专业线的横向协同时间且要达到质量标准。所有专业工作必须以主项计划的时间节点要求倒排，目标是促使各专业以项目进度目标为统一方向开展工作。在矩阵型项目组织中，主项计划由项目经理负责，并由其进行统一维护；而在职能型的项目组织中，主项计划往往由经营管理团队共同负责，过程管理则由计划经理统一维护。

二、主项计划应避免精细化，侧重目标管理

主项计划是总经理管理项目的主要工具，为了能更为有效地对项目进行管控，很多企业常见的做法是列举一个巨细无遗的管理计划，希望能够穷尽项目开发过程的所有工作内容，并将计划分解到每一个职能部门甚至职能岗位上。

精细化是这种思维的代表性说法，强调计划无论拆分到多么细致都不过分，期望穷尽细枝末节，以实现公司所有工作的精确咬合与准点到站。这样，作为项目管理者的总经理能够对项目一览无遗，快速把握项目的进展及未来风险。如此精细的主项计划显然是一个优秀的管理工具，但这种精确存在一个致命的缺点：最终目标的实现取决于各项工作计划的严格执行。国内的房地产项目开发仍属于松散型开发，管理和工序工艺远远没有

达到现代制造业精确到分秒的地步，要实现这一目标也遥遥无期。同时，这种精细化对于计划编制人员来说是巨大的灾难，试想谁能够在一年前甚至更远的时间段内精确预估后续工作的每一次变化？因此计划调整的频繁程度远超预料，长此以往就会出现“计划赶不上变化快，还不如不做计划”，对于企业来说项目计划管理将名存实亡。

房地产行业内的领先企业开始正本清源，回望管理本质才发现，项目计划管理并不要求必须精确、准点，而是在可控的误差内如何让各专业围绕一个目标开展工作。因此，企业应将主项计划设定为“经营目标＋工作任务”，这是一个目标计划，而不是具体的工作指导计划（这些内容本应该下放到各部门中去）。此时，企业对于主项计划工作内容的设定原则集中在如下几个方面。

- 必须包含集团关键节点，主要目标是将经营目标作为主控内容传递到项目开发管理计划中，是继承的一种体现。

- 包含“项目瓶颈”的工作内容，特别是一些房企内部不可控的工作内容，比如某些政府验收工作，设定在主项计划中能够有效引起项目总经理的注意，并能定期预估该部分风险。

- 包含“项目难点”内容，特别是企业在项目开发过程中专业能力比较弱的工作内容，或者说该部分工作开展难度特别大，比如拆迁工作或工程量清单编制工作。

- 包含“多部门协同”工作的内容，特别是涉及跨层级的部门协同内容，比如集团采购体系中的材料采购工作，该项内容不但涉及城市公司和集团两个层级，同时也需要采购、成本和营销等多个职能部门的同步工作。

- 涉及“公司重大费用支出”的工作，该类工作虽然对项目现金流影响不很大，但是可能因为公司对重大费用审批流程的复杂导致项目工期目标难以达成，比如外立面落架和市政配套工程。

- 也有企业强调项目管理的精细化并提倡为后续项目留点“经验”，因此往往会在主项中将项目后评估营销策划方案等作为法定节点进行管理。

按照上述原则确定的主项计划往往不会超过100项，既包含了项目开发中必做的工作内容，也包含了一些非常规的需要重点关注的工作。主项计划对项目总经理来说是一个管理计划，对项目参与各方而言是工作任务的目标计划和具体工作过程的指导计划，这需要通过专项计划或部门月度工作计划进一步分解。

三、落实主项计划六要素，提升工作效率和效果

作为计划体系的重要一环，主项计划是项目管理工作的中心。我们认为明确主项计划的工作内容、责任人和计划完成时间是必要的，同时实际执行过程还需要对主项计划的工作项进行更细一步的处理，其中需要明确工作项的合理工期、前置工作项和完成标志物，我们将这些统称为主项计划的六要素，在计划开始前期落实这些内容可以有效提升工作效率和效果。

房地产项目开发参与团队多，情况复杂，同样一件事情可能是集团需要参与，项目团队也要参与，还有外部人员可能也要参与。在执行过程中，如果没有明确的责任主体，往往导致大家都是责任人，质量不高、效果不好就是群体责任，反之就是大家都没有责任，或者说工作完成不了，造成这一结果的往往都是“外部原因”。给每一个任务设定责任主体，便于找到专门的人推动这项事情的内外部协同。

项目团队是分工协作开展工作的，每一个人的工作往往影响下游的工作推进，因此工作界面要界定清晰：“究竟各个任务完成的标志是什么？当我的工作完成到什么样，我就能交给下游呢？”“需要什么条件才能让我的工作最大效率地推进呢？”因此，对于每一项工作任务我们都需要在企业中构建一个合理的标准，便于团队进行协同。

在计划编制和执行时，每个部门往往都把大部分时间留给自己，挤占下游工作的时间，直接导致下游工作时间不够，以致拼命赶工造成空耗资源和产品质量低下。同时，也可能存在工作间衔接、穿插比较多，究竟谁的工作应该先做，谁的工作应该后做，如果没有厘清这些关系，往往导致项目参与各方都在等待，而且出了问题只有争吵，精力白白内耗，没有办法为项目目标统一行动。这些问题都在困扰着管理者，因此需要为每一项工作任务设定合理工期，同时梳理各工作项间的前后关系。

房地产在飞速发展，项目数在急剧扩张，但是人员的补充和成长往往难以跟上企业发展的步伐，原先团队中经验丰富的人员被分派到各项目中了，他们行之有效的工作方法也带到了项目中，而且不同的人工作的方式不一样，因此先进的企业往往从构建工作任务的指南开始，以确保各项目中同样的工作能够行为一致，方法一致。主要做法是使用流程图描述工作任务的具体步骤，介绍每一个步骤的方法、注意事项、可能存在的问题、应对的主要举措、可以使用的业务表单、内（外）部规章制度和工作完成后应提交的成果标志物等。

总体来说，六要素是计划管理的主要内容，同时是企业业务标准化的重要组成部分。它帮助项目管理者和项目团队成员分清工作任务的责任主体，辨明工作任务的开始和完成标志，厘清工作任务的前后置影响关系、合理

工期、工作指南和输出成果。

四、会议与报告是主项计划协同的重要手段

与关键节点不同，主项计划并不是控制性计划，而是执行和管理性计划，它虽然遵守关键节点的时间要求，但是管理手段不再是监督和控制，而是过程的工作协同、管理、风险预警和资源协调。它的管理过程如下所述。

1.编制主项计划

在项目关键节点计划批准后或在关键节点计划编制的同时，项目负责人组织启动主项计划的编制。项目开发负责人根据历史项目经验，结合项目的实际情况，与各个部门进行深入沟通，得到各部门对关键节点计划的初步承诺后，编制出项目主项计划初稿，并经过多轮评审后，按照公司管理制度和流程进行批准和签发。

计划编制的重点是对主项计划进行合理推演，上游部门切实向项目团队交底，便于事先预测风险，并制定风险规避和减轻的策略，同时就主项计划的实施得到项目团队的承诺，“不真正搞清如何做，试着干、到时再说”是主项计划执行的最大风险。

大部分企业会将编制主项计划时间相对前置且留出了一定的富裕量，因为项目管理团队难以有效预测后续工作时间进度，计划的有效性难以保证，决策层对计划能否实现缺乏信心，比如有些标杆企业在获取土地后10天内就要完成该计划的编制。另外，项目前端的策划、报建和设计等工作往往难以受项目团队甚至企业决策团队的控制，因此计划的合理性也受到较大挑战，项目管理团队往往被动接受，无法做到合理承诺。

因此，有些企业往往会分段编制主项计划，它们认为方案设计前的工作不确定因素太多，而且这部分内容主要是开发决策，项目团队往往不参与，也不需要其对计划做出承诺。开发设计方案完成后，项目进入技术决策和生产实施阶段，这些则主要由项目团队推进。另外，项目此时已经明朗，可控性较强，编制的计划更具有可行性。

2.计划反馈与协调

在项目开发时，各部门按照计划推进工作，但是往往“计划赶不上变化快”，项目内外部环境都会发生变化，同时推进工作会存在各种各样的困难，因此企业经常借助会议、报告等手段来反馈项目情况，并进行工作和资源的协调。但是在笔者接触的各种会议和报告中，项目参与各方往往重

情况描述而轻解决方案，特别是在会议中，大多是机械地分别表述，其他相关方被动接受信息，结果是会议冗长而无效，项目的管理者难以直接获得对克服项目中的困难有帮助的信息。

标杆企业往往通过合理规划会议的方式对计划反馈与协调进行优化，在项目运作会议中“轻汇报、重分析”，议程上改变过去由按部门依次反馈转向以项目为单位的反馈机制，内容上由情况汇报转向风险分析与资源协调，形式上由反馈人单一视角转向项目团队联合视角。主要做法是以项目经理或公司计划经理为主导，对项目责任进行反馈，以主项计划为主要脉络，先简述当前阶段工作任务完成情况，重点分析后续工作任务推进的资源需求和可能存在的风险，提前做好预案机制。主要的汇报场合包含项目现场周会、项目运营月会、公司运营管理月会、集团经营管理月会等。

很多企业的月度工作报告类似表4-2，在该表中，体现的往往是工作推进的细化情况，而且更多是专业视角。该类型报表在部门间（项目团队间）进行信息交换的过程中，往往因为专业壁垒的存在，导致团队中责任部门之外的其他成员无法快速获取有效信息，更谈不上基于此类报告进行协同。因此应该以协同的角度重新设定报告格式，并规定报告编制依据。

表4-2　月度工作总结与计划表格

截至本月实际进展情况	下月计划	责任部门
1号楼42~46层天花吊顶基层完成，23~27层天花吊顶基层完成90%、窗帘盒及窗套基层完成80%，11~6层天花吊顶基层、窗套基层完成，6~7层天花吊顶完成、窗套基层完成，6~46层管线敷设完成60%	1号楼天花吊顶基层完成90%，46层大白基层开始施工，44~45层厨房砖完成90%、窗套基层完成50%、管线敷设完成70%	工程部
锚杆完成3 000米 土方外排因×××影响，暂停施工到×月×日	锚杆完成2 000米 桩间喷混凝土完成1 000平方米	工程部

•上月工作总结

根据主项计划明确上月工作任务都有哪些？

每一个工作任务的期望目标是否完成？

滞后的，需要明确具体原因。

对于滞后工作，明确后续推进的主责部门。

●下月工作计划

根据主项计划明确下月工作任务都有哪些？责任部门应该是哪个？

具体明确该工作任务的完成标志是什么？

部门通过什么方法或措施实现目标？

在过程中需要哪些部门的配合，需要公司提供哪些资源？

通过这种方式改进的报告可读性大大提高，而且有效区分了专业职能部门和项目团队的报告需求：职能部门关注具体工作的推进要求和方法，而项目团队关注过程中的协同要求和风险显性化，不失为一个有效的管理型报告，如图4-7所示。

管理型报告

**月工作总结					
序号	工作任务	期望目标	完成情况（含完成时间）	滞后原因	责任部门
1	主体施工计划及质量控制的监督管理	****	完成		
2	幕墙安装进度及土建配合情况	****	完成		
3	机电安装进度控制	****	完成		
4	消防、给排水、通风、空调	****	未完成	****	
**月工作计划					
序号	工作任务	期望目标	主要方法	所需要资源、配合部门	责任部门
1	主体施工计划及质量控制的监督管理	****			
2	幕墙安装进度及土建配合情况	****			
3	机电安装进度控制	****			
4	消防、给排水、通风、空调	****			

图4-7　管理型报告

3.计划调整

“计划赶不上变化快”是项目开发的常态，往往需要对计划做出调整，此时应该关注两种调整时机。

●被动调整　随着项目开发进程的推进，往往因为项目环境或其他外界环境影响导致原始计划不符合项目推进的实际情况，此时需要对主项计划进行修订。原则上不允许调整考核计划，而是要求采用赶工和并行等方式追回项目进度，只有在项目进度已经明确无法追回时才能通过企业运营管理例会决策进行计划修订。当计划调整涉及关键节点计划且发现项目关键节点计划按时达成存在重大风险时，项目负责人或城市公司总经理就要进行背书解释，并通过集团审批。一般情况下调整的是执行版计划，考核版计划不调整。

●主动调整　企业经营管理目标发生变化时，计划也需要进行自上而下的调整，先调整关键节点计划，然后在新关键节点计划基础上重新编制主项计划，此时往往要对考核版计划和执行版计划都进行调整。

第四节 专项计划：聚焦落地，实现工作执行指导

一、专项计划“渐进明细”实现主项的细化

在很多企业中，项目数量出现爆发性增长，但合格的经验丰富的项目操作人员少之又少，其增长往往跟不上企业规模的扩张，因此期望所有计划精细化并由此实现“工作的标准化”，但在实际工作过程中，这种极为细致的计划在统一管理方面存在众多不可逾越的障碍。原因可能是多方面的：要么项目中间过程影响因素多，计划调整变化多；要么由于项目开发周期长达2～3年，工作计划要在这么长的时间内保持稳定并持续符合项目推进要求相当困难；更多的情况是随着项目时间的推移，工作步骤间的先后逻辑关系都发生变化。这时计划就不合时宜。正如某企业项目经理所说：“要想在项目开始阶段就想清楚后续每一件事情在什么时间由谁来完成，这是一个不可能完成的任务。”

因此有效的做法，往往是在主项计划的基础上，根据企业的经营管理策略，选择重点、难点的主项任务进一步细化，形成专项任务，进行更有针对性的管理。这种专项计划可以按照项目的“节拍”逐步展开并完成计划编制、执行、回顾等工作。比如，某企业根据主项计划设定45个工作项，当项目开发推进到相应的工作项时，由该工作项的主要责任部门组建小规模团队，细化工作步骤、责任岗位和时间要求来指导工作。这样的好处在于：一方面，工作进展到相应步骤时再对其做出安排，时间上和资源上的保障更有效；另一方面，周期跨度在两个月内，执行人能够想得清楚，避免“拍脑袋”排定计划，如表4-3所示。

表4-3　专项计划

报批报建	100个工作日
详规报审（专项）	34个工作日
国土证办理（专项）	34个工作日
环境评价与批复（专项）	42个工作日
单体批复及工程规划证办理（专项）	25个工作日
施工证办理（专项）	56个工作日
融资	269个工作日
办理银行贷款审批（专项）	15个工作日
办理第一笔土地抵押贷款（专项）	15个工作日
办理第二笔在建抵押贷款（专项）	30个工作日
物管与交房	616个工作日
物业进驻（专项）	25个工作日
交房预验与问题整改（专项）	45个工作日
物业移交（专项）	30个工作日
项目总结	125个工作日
工程结算（专项）	30个工作日
进行项目财务决算（专项）	30个工作日
项目后评估（专项）	60个工作日

同时，这种做法特别有利于那些影响经营目标实现的事项。比如有企业结合自身需要设定了开盘工作计划和交房工作计划两个专项，对于这两件影响企业销售收入实现和经营利润结转的事件，通过构建强有力的团队，配合有效的细致工作计划，一步一步推进，确保将这两件事情做好。

二、专项计划是工作任务的步骤级细化

项目专项计划是为完成某一方面、某一工作项或某一组工作项的工作内容而设定的细化计划，主要由项目的职能部门负责推进。一般情况下，项目的专项计划有三大类。

一类是按项目业务职能划分，便于项目业务职能负责人更好地完成本职能工作。将主项计划中的工作项分解到职能部门各小组或各岗位的计划，称为项目业务职能专项计划，如设计专项计划、营销专项计划、报建专项计划、招投标专项计划和工程施工计划等。

一类是需要项目各职能部门、公司纵向及横向密切协作才能成功完成的，失败成本很高且对经营目标的实现有直接影响的工作项，这类更明细的专项计划包括开盘计划和交房计划等，主要目标是实现特别重要的工作任务，整合公司资源重点突破。

还有一类是针对风险大、难度大、不受控（政府证件）及责任人能力不足的某一工作项制订的更明细的工作计划，如楼盘首开的售楼部专项计划等。

这三种类型的专项计划均有不同企业在使用，而且也都取得了不错的效果。这些企业的共同特点是，将专项计划定义为项目开发流程管理的指导性工作计划。这些计划无一例外都是某一连贯性任务的精细化分解，往往明确到具体某一件事情的工作步骤，通过对工作的步骤级细分将其逐一落实到相应的责任岗位。同时，为了获得良好效果，企业也倾向于在更短的时间周期进行回顾与核实，这个周期常以周为单位。

三、专项计划的过程管理机制

项目专项计划是主项计划的有益补充，主要目标是围绕项目主项任务的按时、按质实现来设定的。在过程管理中，一方面受主项计划的时间约束，就是专项计划的开始时间不允许超出主项计划的时间限制；另一方面也有自成体系的过程管理机制，主要表现为计划的编制、推进与反馈、调整三个方面。

1.编制专项计划

项目主项计划审批及签发后，由项目职能负责人，在主项计划的约束下，根据过往的职能工作经验，结合项目实际情况，编制出项目专项计划初稿，并经过项目负责人审批后，按照公司管理制度和流程进行批准和签发。专项计划工作如果涉及跨部门工作协同，需要与协同人达成共识。

2.计划推进与反馈

项目团队各职能负责人按计划执行相关工作，定期通过项目专项周报和周会的形式汇报专项工作进展情况，评估项目开发可能存在的风险及后续的重点工作安排，并协调资源推进。

3.计划调整

●被动调整　原则上一般由项目专项计划负责人自行调整专项计划，当计划调整影响到主项计划或通过分析认为主项计划目标达成存在较大风险时，需要提交项目运营月会进行讨论，并在达成共识后先行调整主项计划，而后再调整专项计划。

●主动调整　当企业经营管理目标发生调整时，需要进行自上而下的计划

调整，先调整关键节点计划，然后在新关键节点计划基础上进行主项计划的编制，并进一步调整专项计划。

第五节 部门计划：聚焦承诺，承接项目计划的桥梁

房企以项目开发为主要业务，过程中需要项目团队以项目视角来进行过程的跟踪管理，这就是房企构建项目开发计划并进行过程跟踪、反馈和协调的出发点。但是，在众多房企中，企业的各组成部门是以职能为单位组建的，项目团队成员不能覆盖项目全职能，有些专业职能往往是以虚拟成员的方式进入项目团队的，比如设计、成本和招投标等。部门以周和月的工作计划作为主要管理手段，一方面项目对专业的成员有工作要求，另一方面部门也需要在专业上有所成长，同时也存在多个项目争夺同一个专业人员的情况。在双头管理和资源稀缺的情况下，如何让各业务部门围绕项目合理安排工作，支持项目目标成为一个必须考虑的问题。

一、让项目计划成为部门计划首选

表4-5是一个企业的部门月度计划工作表，从该计划表中我们发现，该企业的部门计划设计是相对完善的，合理区分了任务的重要性并赋予应有的权重，同时也设定了自评和直接上级评分的方式。但是，在实际执行过程中却存在一系列的问题，首先在计划内容的设定上，部门有时难以分辨哪些工作最重要，往往是“会哭的孩子有奶吃”，哪个项目叫得最凶就将它们的工作列入重点工作；同时因为最终评分的是直接上级，往往上级指派的项目工作就优先列入重点工作；另外没有从项目视角对部门计划进行横向检查。这些都导致实际工作中不能确保各部门真正支持项目开发计划。

表4-4　部门工作计划表

栏目	序号	计划内容	责任人	达成标准	资源支持	计划完成时间	分值	计划完成情况	自评分	复核结果	分管领导评分
KPI（50%）	1					跨月	20.00				
	2					2010/5/30	15.00				
	3					2010/5/31	15.00				
		小计					50.00				0.00
重点工作（30%）	1					跨月	10.00				
	2					2010/5/25	10.00				
	3					2010/5/31	10.00				
		小计					30.00				0.00
基础工作（20%）	1					跨月	4.00				
	2					2010/5/30	3.00				
	3					2010/5/20	3.00				
	4					2010/5/25	3.00				
	5					2010/5/20	3.00				
	6					2010/5/31	2.00				
	7					2010/5/31	2.00				
		小计					20.00		0.00		0.00
		合计					10.00	按得分率计算	0.00		0.00
领导临时安排工作	1										
	2										
	3										
部门增加工作	1										
	2										
	3										
		合计									

从源头来看我们会发现，部门月度工作计划是房企各个业务职能部门自身的工作细化安排，选择哪些项目进入部门不同级别的工作任务是首要环节，我们分析后认为，部门工作计划往往来自如下几个方面：由本部门负责的项目工作项（本月内）；公司会议决议应该由本部门完成的工作；本部门日常其他工作项。在此基础上我们结合前面计划介绍的分级管理思路，在设定部门计划时加入如下约束，确保部门围绕着项目的重点工作展开，如表4-5所示。

表4-5　部门工作计划来源及约束

1	KPI（50%）	关键节点计划工作（本部门）KPI指标信息
2	重点工作（30%）	总经理办公会决议 项目主项计划工作（本部门）
3	基础工作（20%）	职能提升工作安排 项目专项计划工作（本部门）
4	领导临时安排工作	临时性工作
5	部门增加工作	临时性工作

首先，只要是本部门本月负责的关键节点计划工作项，就应该无条件地成为KPI；其次，只要是项目主项计划工作落实到本部门本月开展的，也应

该无条件地成为重点工作；再次，在总经理办公会上议决的事项，也应该进入部门的重点工作中；最后，专项计划的工作项则进入基础工作；至于其他与项目无关的，可以根据需要分入基础工作或重点工作中。以上规则的设定，从原则上保证了项目计划工作项成为部门计划的首选。归结而言，部门工作计划的主要构成往往如图4-8所示。



图4-8　部门工作计划构成示意

二、横向检查机制让部门工作真正落实项目计划

部门工作计划真正围绕项目开展，光有原则还不够，在企业内部需要配套机制给予保障，对于企业来说需要一个岗位从项目的视角在部门计划推进过程中横向检查和核实，确保项目计划落到实处。该机制主要运作方式如图4-9所示。

月初	部门负责人	计划经理	分管副总
事项	编制	审视	审批
要点	1.各类工作的权重恰当 2.对项目做出承诺 3.资源匹配	1.匹配项目要求 2.权重是否恰当 3.横向支持是否有风险	1.同前 2.有无重要职能计划遗漏
依据	五个工作类型	会议纪要+项目计划	会议纪要+项目计划+职能管理要求

时间轴（月度单位）

月末	部门负责人	计划经理	分管副总
事项	反馈与自评	执行情况核实	审核批准
要求	1.是否完成 2.自评得分	核实后的结果作为月底运营会议的输入之一 核实部分业绩指标是否达成（如开工面积）	1.上会前须了解核实情况 2.会议上做出评分及意见 3.考核结果可作为部门的月度绩效

图4-9　部门工作计划编制与完成

1.编制项目计划

项目启动后，由项目团队完成项目各级开发计划的编制和批准，并以此作为各业务职能部门月度计划的主要来源。

2.编制部门月度计划

每月初，部门负责人依据各项目主项计划、专项计划、部门上月未完成的计划及部门本月需要完成但与项目无关的日常工作事宜编制部门月度计划，编制完成后提交地区公司总经理（分管副总）审批。

在编制部门月度计划时，部门负责人明确各工作项的完成标准及所需的资源支持，并根据工作项的来源和重要程度分配相应的权重，公司将该部门月度计划作为对各职能负责人的绩效考核依据。

项目计划落地的关键在于，计划编制完成后应该增加了一个横向岗位，使其以项目代表的身份检查项目的工作是否合理地进入了部门计划。合理的主要标准有三个：部门计划满足项目要求，项目计划的权重合理及部门要求的横向协同得到响应。这种检查岗位在职能型的企业中可以是计划经理，在矩阵型的企业中往往是项目负责人。

3.执行、反馈与汇报

为了让部门管理人员及与本部门工作相关的其他部门人员能够了解到工作的进展情况，执行计划时往往要求相关责任人定期反馈工作项推进情况，同时将执行的情况汇总后提供给公司管理人员。

在计划执行过程中，往往还会遇到一些突发的、临时增加的工作需要完成，我们将其称为计划外工作。对于计划外工作，也可以增加到部门月度计划中并进行推进反馈。

在对部门月度计划与项目计划进行反馈和汇报时，不同的企业根据管理要求和精细化程度不同分别执行按周汇报与按月汇报两种模式。

（**1**）按周汇报

按周汇报通常是要求项目主项计划与项目专项计划的工作项责任人每周汇

报所负责工作的进展，因为其负责的项目主项计划与专项计划工作项通常都已经包含在其部门月度计划中了，所以他们往往希望在汇报时能一次将三部分的工作内容都汇报完。

按周汇报的企业通常管理精细化程度较高，需要及时了解项目计划的进展情况与问题、风险，但此种方式的管理成本较高，应用此种方式的企业占少数。

在实际汇报时，通常是工作项责任人汇报，或由部门指定专人收集部门内各责任人所负责项目的工作进展后进行统一汇报。

（2）按月汇报

月末时，各部门负责人或其指定的责任人首先汇报本月部门计划完成情况及本部门负责的项目计划完成情况（同样，其负责的项目主项计划与专项计划工作项通常都已经包含在其部门月度计划中了，所以他们往往希望在汇报时能一次将三部分的工作内容都汇报完成），并据此召开部门月度会议，总结本月工作完成情况，讨论下月工作重点。

按月汇报通常与企业的月度工作总结、绩效评定等工作紧密相关，因此多数企业会按照此种方式进行。

4.工作评估

（1）部门自评

每月部门月度会议后，部门负责人结合会议结论对本月部门计划完成情况进行再次确认与补充，并可补充原计划以外工作项并汇报，最后对各工作项完成情况进行自我评分。

（2）横向复核

部门负责人自评后，提交计划经理（项目负责人）复核，计划经理重点对各部门月度计划中具体工作项的完成情况逐一进行复核，并对各部门月末增加的计划外工作项进行确认，最终对所有工作项逐一提出复核意见。

（3）公司月度运营会议与终评

计划经理复核完成后，召开公司月度运营会议，在会议中各职能部门负责人及分管副总共同对各项目计划进展情况进行总结，对各部门的计划完成情况及计划外工作进行确认与评价，并确定下月各项目的具体计划。

会后，计划经理根据会议结论对各部门月度计划具体工作项（包括计划外工作项）进行最终确认并逐一填写终评结果，然后发起审批（分公司与集团的职能部门对计划的审批会因为组织模式的差异而在流程上有所不同），以此作为各部门负责人绩效考核的依据。

这种自评、横向复核与会议终评的工作评估机制有一定创新，它打破了以前由部门分管领导直接评价，导致部门关注领导想法多过项目要求的困局。以项目视角及横向协同方式对部门工作进行评价，更有利于项目的落实。

在某些企业中存在双维评价的方式，也取得了良好效果。双维评价的主要做法是：计划经理评价进度分，下游部门评价工作质量分。当然这种双维评价方式对管理精细程度要求较高，同时管理成本也将上升。

（4）调整项目计划

地区公司计划专员根据会议调整项目主项计划并报公司审批，审批通过后各部门负责人根据调整后的主项计划对各自负责的专项计划进行调整并报分公司总经理审批，部门负责人依据审批后的项目主项计划和专项计划编制下月部门月度计划。

对于采用职能型组织模式的房企而言，部门月度计划是项目团队横向协同各个业务部门人员并保证各业务部门的工作按项目开发要求推进的重要手段，在这样的形式下，非项目开发直接相关部门（比如财务部、人力资源部等）比较关注部门月度工作计划。

对于采用矩阵型组织模式的房企而言，区域公司的各部门月度工作计划重要性将有一定程度的下降，因为各个业务部门的人员已经进入具体项目，部门内成员工作基本已经围绕项目开展了，计划协同的作用下降。

第六节 阶段性成果：评估工作质量的标尺

一、阶段性成果管理及其作用与目标

项目计划管理围绕项目开发过程构建，各级计划由项目中的不同工作项组成，分解到具体的行动单元或个人来说，项目的推进可以说是一个个工作任务的完成过程。项目开发施工部门的“成绩”是显而易见的，其直接体现为项目的施工进度，工程的质量和进度都是比较容易测量的。但对于其他非工程施工类的工作来说，要将工作任务成绩显性化，并完成效率和质量的测量则相对较难。因此，对于项目开发全过程来说，如何确保各任务的质量就显得尤为重要。

目前，在国内针对这一系列问题形成了一种新型的管理思路，寻找项目开发各阶段重点工作的任务完成标志物及其评价标准，强调“不以完事为目标，以成果达标为准绳”。这一思路不但解决了任务的质量评估问题，而且通过对各成果进行的清单化、模板化和案例化处理，形成了一套行之有效的知识库，以此帮助项目开发参与人员快速而有效地完成工作，这被称为阶段性成果管理。

从阶段性成果管理的作用来讲，首先，成果本身是横向项目开发“成绩”的重要评估指标，通过对具体成果的评审来确认本阶段工作任务完成，同时成果物又是下一阶段工作任务开始的标志和前提要求。其次，企业对成果物的模板化处理便于一线员工快速推进工作任务，而成果物的标准化则使员工对工作方法的提炼有一个标准模式。最后，对成果的清单化和编码化管理能够有效形成案例库，这是企业知识积累和沉淀的重要载体，同时对于非熟练员工开发新项目也能起到很好的参考作用，如图4-10所示。



图4-10　阶段性成果三大目标

二、阶段性成果管理机制的建立

阶段性成果管理方法的落地依赖于一个有效的机制保障其能真正运转起来，这一机制的构成主要由三个步骤组成：成果梳理、执行过程和成果分享与审批，如图4-11所示。

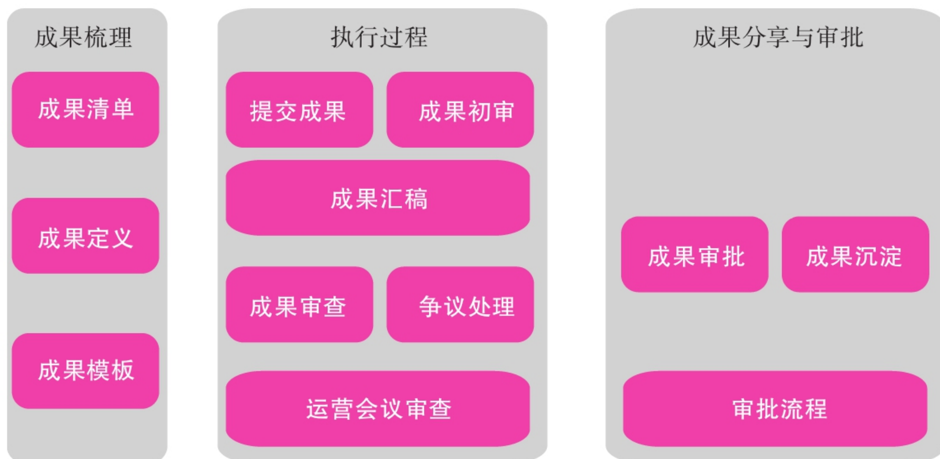


图4-11　阶段性成果管理流程

1.第一步：成果梳理

通过基础准备工作实现成果管理的标准化和规范化，清单定义从法律上明确项目开发过程必须提交的成果标志物，而成果定义则明确具体成果的工作方法和工具。

（1）清单定义

清单定义以项目开发阶段和开发业务部门两个维度为主要框架，结合项目开发业务的重要性，寻找整个过程需要进行质量评估的成果。比如说在论证阶段，必须出具的成果有《项目策划报告》和《项目投资收益模型与测算》。使用这种方式能有效地形成项目全程的阶段性成果矩阵，如图4-12所示。



图4-12　阶段性成果矩阵

（2）内容定义

此部分工作主要是按照成果清单的要求，逐一明确每一个成果的具体内容，基于标准化的思路，主要从如下几个角度进行处理：该成果的内部工作指南；该成果的内部模板文件；该成果内部参考案例；该成果内外部导

师；该成果的内部评价标准及成果评审流程。

2.第二步：执行过程

阶段性成果管理的执行过程强调上下游的充分沟通及对工作质量的一致认可，出现争议时通过高级别的运营会议快速解决争端，形成合力推进项目。

- 在工作推进过程中，强调工作的完成必须伴随成果质量的审查，要求每一个工作任务或成果的责任人，在完成（有成果要求的）工作任务后必须提交相应成果，并由该成果的相关部门（主要是部门内部成员和上下游成果使用部门）对成果进行初步评审并汇总意见。

- 通过公司级运营管理会议按照发生的阶段对成果进行审查，并在会议上对成果的争议进行处理，形成一致意见。

3.第三步：成果分享与审批

阶段性成果管理流程的第三步是成果分享及审批，强调成果的合规性及其成绩认定的合法性，并通过信息系统快速对成果进行沉淀和积累。成果的责任人根据会议决议修订成果，启用审批流程完成成果评价流程，确保成果质量得到合规性认证，结合成果的评价等级和编码进行归类，进入项目开发知识库，累积并沉淀管理流程中的成果和经验，并形成一整套阶段性成果管理，可以为新员工、新项目和新公司的快速成长提供知识积累，如表4-6所示。

表4-6　阶段性成果使用指引

阶段		土地投资分析阶段		
阶段起止点		获取土地信息—项目上会		
阶段性成果名称		土地投资分析阶段成果		
子成果名称及顺序	顺序	1	2	3
	名称	项目投资建议书	项目预案	项目投资分析模型（土地）
工作指南	制度			
	流程			
	模板			
	指南			
	已有项目参考			
	案例			
	导师			
	其他			
地区公司拿地决策及资料上报	会议（研讨、决策）			
	会议（对上报资料终审）			
	上报批准人			
	上报人			
	上报时间			
阶段性成果的批准	上会资料复核			
	送达			
	批准			
	成果共享			

第七节 项目计划管理实践案例

一、【案例】X企计划管理

由于房地产开发周期长，影响因素众多，计划编制时很难把方方面面的影响因素考虑清楚，因此，很多计划编出来后执行到中途已经面目全非，以致很多业内人士抱怨“计划赶不上变化快”“计划编了也白编”。到底如何才能让计划编得准呢？X企在计划编制时采取的“逐步分解、近细远粗、渐进明细”以及“双版并行、刚柔相济和动态调整”的做法不失为一种好方式，接下来我们逐一进行阐述。

1.计划分级管理，自上而下分解，自下而上支撑

为了让计划满足不同层级的管控要求，X企将项目分为集团关键节点、里程碑节点、主项计划及专项计划四个层级，这四个层级均体现了鲜明的管理思路。

其中，集团关键节点主要是满足集团现金流管控与经营目标的要求，主要包含方案批复、取得施工许可证、开盘预售、主体封顶和竣工交付五大节点，一般由集团总裁确定并关注；里程碑节点则在集团关键节点的基础上，将一些重要阶段性成果及正负零等重大形象进度节点纳入进来，一般由集团运营总监及城市公司总经理确定并关注；主项计划则重点强调对质量管控和各业务部门协同的要求，包括一些质量管控点、各专业交接点及重要会议节点，一般由项目总监及公司运营部门关注；至于专项计划，除了传统各专业口的计划外，X企有两个比较有特色的专项计划：一个是样板区专项计划，主要为了突出对开盘的强支撑；另一个是专项的方案前计划，这是X企为了统筹方案设计前工作项，提升前端工作的协同性和前瞻性而专门制定的，如图4-13所示。

2.逐步分解、近细远粗、渐进明细

除厘清四级计划外，X企在计划编制上也非常有特色，其围绕项目开发全生命周期，从中选取四大节点：取得中标通知10天内（项目启动会召开）、战略规划报告5天内（项目启动会2周内）、方案完成及取得施工证，这四大节点分别触发四级计划的编制流程。计划编制分为考核版和执行版两个版本，整体思路上体现了逐步分解、近细远粗和渐进明细的原则。

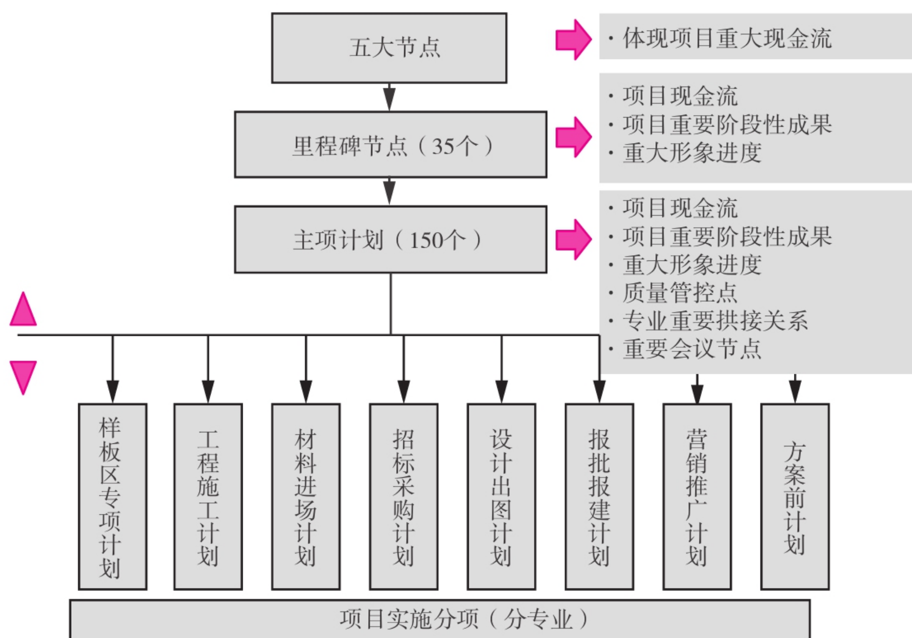


图4-13　计划分级示意图

在取得中标通知书后一周内，X企即会召开项目启动会，集团总裁与集团财务、运营、营销、设计、业务拓展及项目经理、营销、设计、成本部门的负责人均会参会。项目启动会的目的是落实投资决策，确定项目运营战略目标、基本经营思路、负责人及项目团队，向职能部门交底，进一步达成共识。此时，由于项目整体开发思路尚不明确，不可知因素尚多，因此，X企集团总裁先会按照项目运营及集团经营目标的相关要求，敲定五大节点作为该阶段考核版计划，也作为后续项目节点的管控阀门。与此同时，集团运营总监及城市公司总经理也在五大节点的约束下，预排35个里程碑节点，但该计划暂不考核，仅作为指导版计划实施。

在项目启动会后两周，X企会组织开展战略规划报告会，与会者集团总裁，集团财务、运营、营销、设计、成本业务拓展负责人，公司总经理，项目经理及项目营销、设计、工程和成本部门负责人。会议目标主要是落实集团项目开发战略意图，形成项目“兵棋推演”，主要内容包括项目简介、成功标尺、战略定位、项目敏感指标分析、快速开发策略、合作整合策略“二高一轻”策略（高周转、高去化、轻资产）、产品竞争策略、品牌策略及目标成本控制策略等，从而最终确立项目的关键指标并形成指导性文件，以此指导和帮助团队开展项目开发全过程工作。

战略规划报告一般会敲定两大事项：一个是五大节点（如有调整）及35个里程碑节点的考核版计划；二是为方便前期工作的开展和协同，也会确定方案前计划考核版。此外，该阶段还会初步排定主项计划和样板区专项计划，指导项目工作开展。

在方案完成后，项目条件及进程基本清晰，X企会进一步明确主项计划及样板区专项计划的考核版，同时其他专业计划也会初步排定，在最终取得施工证后，项目条件已经从外部因素主导转变为内部管控为主，因此，这一阶段会最终敲定所有计划。

3.“考核版＋执行版”双版并行、刚柔相济和动态调整

在计划编制完成后，一方面要保障计划的严肃性和刚性，另一方面又要兼顾项目开发的实际情况，那如何平衡呢？为此，X企采取了考核版与执行版双版并行的思路。

为了强调计划的严肃性，X企会确定考核版的计划。我们以五大关键节点为例，X企针对其完成情况设置了项目节点奖，该奖与考核版的关键节点完成情况直接挂钩。另外，为保障考核的公平性和科学性，五大关键节点会根据不同版本进行考核，如图4-14所示。

针对上述考核节点，集团规定了严格的审批流程，比如主项计划，一般由城市公司项目管理办公室（PMO）讨论制订，由城市公司设计、工程、成本、营销及配套五大职能部门进行专业审核确认，城市公司总经理和集团运营总监审核，由集团总裁最终审批通过。该计划一旦审批通过，就不再予以调整，项目奖金与考核版计划直接挂钩。

但在执行过程中，计划不可避免要受到各种因素的影响，计划发生偏差的概率很高，那怎么处理呢？X企会另外编制执行版的计划，比如在取得施工许可证排定考核版后，由于计划执行偏差导致计划需要调整，为更好地指导项目工作，城市公司可自行编制和调整主项计划，经过城市公司总经理审批同意即可，但是考核仍然按照考核版主项计划来执行，如图4-15所示。



图4-14　五大关键节点考核版本

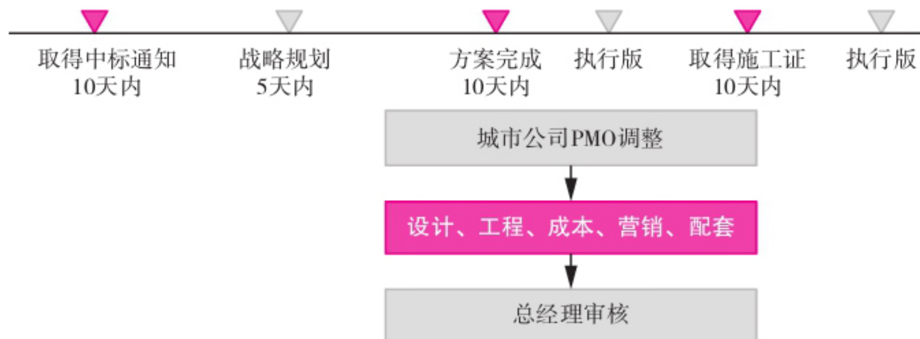


图4-15　执行计划示意

总而言之，破解计划编制难题，X企在计划编制时采取的“逐步分解、近细远粗、渐进明细”及“双版并行、刚柔相济和动态调整”的做法可以参考。

二、【案例】W企计划管理

W企项目计划管理以高效准点闻名于业界，“强管控、超常规运作及严考核”是W企强执行力的有效法宝，概括起来就是“2342”计划管理模式。

1.权责两条线：纵向强管控，横向强协同

（1）纵向强管控：三级管理，逐级盯

针对商业综合体项目，进度就是现金流，进度就是生命线，为强化对进度的管控，首先W企针对不同节点类别确立了不同的管控和监控方式。W企计划根据项目差异（如是否含酒店）共制订了8类模板，开发期均按20个月、22个月、24个月、26个月进行编制，整体项目计划模板共325个节点（含酒店353个），根据不同节点类别，W企确立了不同的管控方式，具体管控关系如表4-7所示：

表4-7　分级计划管控关系表

节点类型	节点个数	节点内容	管控主体	监控主体
一级节点	53个（含酒店63个）	项目开工、开业和需要各部门密切配合的重要节点	各系统、各主管部门和项目公司管控	分管副总裁督办落实、执行总裁跟踪检查
二级节点	85个（含酒店94个）	项目公司发起、集团各相关部门配合的节点	各系统、各主管部门和项目公司管控	分管副总裁督办落实、执行总裁跟踪检查
三级节点	187个（含酒店196个）	项目公司自行完成的节点	各责任公司管控	主管系统跟踪检查、督办完成

（2）横向强协同：责任一条线，劲往一处使

纵向管控关系明确后，在落实具体某个节点责任主体的时候，W企采取的不是落到某一个部门或人员身上，而是责任一条线的方式，比如施工图设计的责任人就分别有项目公司设计主管、项目公司设计部经理、项目公司分管设计副总经理、项目公司总经理、规划院项目负责人、规划院分管建筑所长、分管项目副院长、规划院院长及分管规划副总裁，如果该节点延误，这些责任人就要共同受罚。为什么要采取这种方式？主要是因为W企采取集团强管控模式，对进度要求异常严格，因此强化集团及下属公司高管的管理责任，便于项目层面进度出现延误风险时及时协调资源来共同解决，如图4-16所示。

序号	级别	阶段	业务事项	责任人									
				责任部门					分管领导				
1	1	筹备	班子组建					人力资源部分管招聘副总经理				人力资源部总经理	分管人力副总裁
14	2	设计	规划启动会			项目负责人	建筑分管所长	分管建筑副院长				规划院院长	分管规划副总裁
15	3	设计	施工图设计单位确定		项目公司设计主管	项目公司设计部经理	项目公司分管设计副总经理	项目公司总经理	规划院项目负责人	规划院分管建筑所长	分管项目副院长	规划院院长	分管规划副总裁
2	1	筹备	编制人员到岗			项目公司人事主管	项目公司行政部经理	项目公司总经理				人力资源部总经理	分管项目副总裁
3	1	摘牌	摘牌			发展部发展经理	发展部区域副总经理	发展部区域总经理				发展部总经理	分管发展副总裁
16	3	设计	移交摘牌条件			发展部发展经理	发展部区域副总经理	发展部区域总经理				发展部总经理	分管发展副总裁
17	3	设计	售楼处选址				中心营销部项目经理	中心营销部分管副总经理			中心营销部总经理	分管营销总裁助理	分管项目副总裁
138	1	招标	总承包招标				总部成本部招标经理（总包）	总部成本部分管招标副总经理				总部成本部总经理	分管成本副总裁

图4-16　计划管理责任矩阵

2.流程三要点：编制方式合理，调整规则清晰，调整程序严格

（1）编制方式合理：多部门协商，群策群力推演完成

在编制计划时，为保障计划的合理性，所有综合体项目都参照8类计划模板，以项目摘牌信息中明确的交地之日，作为计划有效工期的起点时间，结合项目实际情况（地质情况、严冬施工和超高层等），由项目管理中心计划部组织召开项目启动会，并牵头组织项目计划的编制工作，在项目摘牌后30天内完成计划编制，具体流程如图4-17所示。

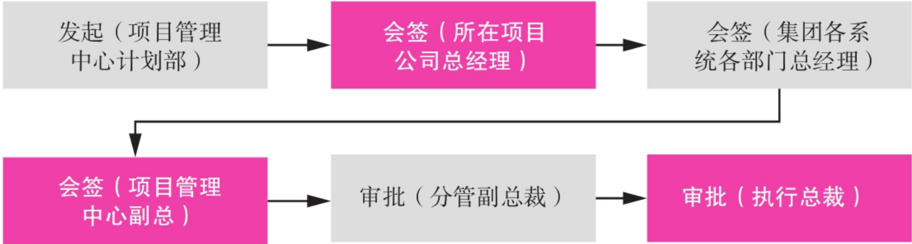


图4-17　计划编制流程

通过各部门共同参与和推演的方式，各部门工作节点、勾稽关系及相互配合支撑关系就能最大程度地明确了下来，为后续执行奠定了基础。

（2）明确调整规则：让计划执行无借口

计划明确以后，项目过程中就必须严格执行，但在很多企业日常工作中，假如节点被延误，人们往往能够找出一大堆理由来调整计划。W企为保障计划的严肃性，原则上不予调整，明确规定只有发生如下7类情况下才可以调整，其他一律不可调整，如表4-8所示。

表4-8　计划变更原因

序号	计划变更原因	发起部门
1	因调整开业时间而导致的整体计划调整	项目管理中心
2	因土地拆迁而导致的计划变更	项目公司
3	因地质灾害原因导致的计划变更	项目公司
4	集团董事长批准的成本单项金额在2 000万元以上的调整	造成变更的责任部门
	集团总裁批准的1 000平方米以上的业态调整；或步行街10个及以上的商铺调整	
5	因前面的节点滞后（出现红灯）而导致后续节点无法按时完成	后续节点责任部门
6	因设计变更而导致后续节点无法按时完成	造成设计变更的责任部门
7	因招商调整而导致的计划变更	商管总部

（3）严格调整程序：层层加码，传递压力

在明确了调整规则后，发起调整流程审批也会根据节点级别定义不同的流程终端，加大审批难度，倒逼责任人尽力赶工，如表4-9所示。

表4-9　计划调整权限表

审批事项	最终审批人
仅调整二、三级节点且不影响下一个节点	副总裁
仅调整1个一级节点且不影响下一个节点	执行总裁
调整2个（含）以上节点	集团总裁

3.业务四前置：超常规工作，缩短前期工作时间，拿地即开工

W企一级计划规定，交地后75天土方开挖，融资证件在交地后60天完成办理，主力店、次主力店与步行街商铺的业态规划在交地后90天完成……按

照正常操作，即使有严密的计划，W企也很难在规定时间内完成商业广场中酒店与大商业的开业。因此，为完成计划，W企在各地的操作中采取了一系列的超常规手段，其实最主要是要抢前期时间，做到拿地即开工，提高资金周转率。

（1）团队组建前置

项目团队的搭建是项目工作正常开展的首要前提，W企要求项目团队班子在摘牌前60天就开始组建，在摘牌前30天完成，为财务、成本、工程和设计等工作人员的最终到岗留出两个月招聘时间，项目摘牌后30天全部到岗。

（2）设计前置

W企在摘牌前20天即召开规划设计启动会，在交地后5天即完成总图指标签批移交，交地后25天即完成单体方案签批移交，速度比常规企业快了3~4个月。

另外，正常项目是全部或基础图纸完成后进行施工，但22个月的工期不允许W企这样做，为此，W企在管理上采取分段出图、保证施工，如先完成土方开挖图，再完成桩基图，而不是项目设计完成后才进行基础与围护的设计。

（3）报建超常规

由于良好的政商关系及项目对当地的影响，W企拿地前就与地方政府进行深入沟通，双方约定好开业时间后，W企与政府相关部门对接，政府为W企开辟绿色通道，以倒计时方式让各项报批获得快速通过。这种待遇不是一般开发企业能享受到的，背后是W企过去的信誉与商业开发为地方带来的税收、就业及周边土地升值利益。

（4）招标前置

W企总包招标在摘牌后5天即开始，在摘牌后45天即完成，由总部成本部门完成，同时与图纸设计穿插进行，确保在交地后50天就可以实现总包进场。

4.考核两个灯：“黄灯”预警，“红灯”重罚

为保障进度目标的达成，严格考核是一种有效的驱动方式。为此，基于计划模板权责矩阵，W企明确了集团及项目公司层面各责任主体需要负责的节点，如表4-10所示。

表4-10　节点考核的责任分配表

人员划分	责任人	责任节点
项目公司	经理	职责范围的所有节点
	副总经理	分管工作所有节点
	责任部门责任人	具体负责的所有节点
规划院、酒店、院线、酒店、百货等各系统	院长、各系统总经理	所有分管项目的一二级节点
	副院长、责任部门总经理	所有分管项目的所有节点
	责任部门责任人	具体负责的所有节点
总部各部门	分管总裁、总裁助理	所有分管项目的一二级节点
	责任部门总经理	所有分管项目的所有节点
	责任部门责任人	具体负责的所有节点

在明确了责任人后，W企针对每个节点赋予不同的考核分值，其中一级节点15分，二级节点10分，三级节点5分，针对这些节点W企出台了“红黄”两大亮灯机制，如表4-11所示。

表4-11　“红黄”灯处罚机制

亮灯类别	定义	处罚	特别措施
黄灯	未按计划达成节点，且延误少于一周	不扣分	如果出现一个黄灯，下一步补上后黄灯会自动撤销，变成绿灯；但是一年之内有三个黄灯出现，就等同于一个红灯，一年出现三个红灯，相关责任人就“下课”
红灯	黄灯出现后一周工程量没有补上去或工作量没有达到，则变成红灯	按节点类别扣分，出现三个红灯则相关责任人“下课”	

在这样的情况下，每个人都对自己的工作特别认真，生怕误了节点，每个人都知道下一步要干什么，一定不能耽误，一旦出现延误，全集团在信息化系统中都可以看到，红灯数量还会在总裁办公会上通报，这是很大的压力。所以在横向一条线考核的情况下，出现一个黄灯大家都一起研究解决，出现一个红灯就是很大的事，大家群策群力，争分夺秒抢回来。

这样的执行效果非常不错，在2013年上半年，全集团只出现了两个红灯：

一个二级节点，一个三级节点。

另外，W企每年底还会针对各责任人计划达成情况得出各自分值，形成每个人的年度计划系数，与年度奖金挂钩，通过这种强考核的机制，有效驱动了W企计划执行效果。

不过对于W企的速度传奇，原明源地产研究院主编潘勇堂“卧底”W企3天后有了这样的解读：

> 大多数人会说W企高执行力与老板有密切关系，这当然也是，老板要求作风军事化、等级化、有令必行，这会强化高效率文化效应。但从其他维度来看，严格考核、开除式考核、连坐考核让人必须拼搏一切，这里有三点要解释：
>
> 一、你心甘情愿去拼，因为你原本拿的就是高薪；
>
> 二、你若节点未达成，比如有几个项目没有准时开业，可能不仅这几个项目，而且整个子公司的年终奖都没有了，很多人遭到连坐惩罚；
>
> 三、过程中月度考核的红灯和排行榜机制，一个小红灯，你肯定就坐立不安，多几个小红灯，你可能就要走人了。正如W企有句名言所说：“项目开发计划的节点肯定是不能变的，能变的是执行计划的人。”同样，W企月度工作排行榜全国范围内实施，排在最后的就得做末位反省报告，如果两次都排末位，下次就不用反省了，直接走人。

三、【案例】R企业的计划执行协同

产品相对标准化后，项目的设计和质量也会相对稳定，房企要在开发效率上跑赢对手，更多拼的是内部管理，拼的是部门之间的协同。通过优化部门计划流程，让各部门主动且有序地完成工作项，保障运营的“最后一公里”。

1.部门间计划缺关联，协助类工作项拖后腿

在项目管理上，R企城市公司采用“双核”管理模式：一是以工程项目经理为核心统筹生产线，倒逼设计、采购、成本和报建；二是以销售经理为核心倒逼工程，保证项目质量及进度，再由计划运营部辅助做好横向的部门协调工作，这样不仅可以培养优秀的项目总经理，更可以使部门相互督促，从而保证项目快速推进。

在这样的管理机制下，部门计划执行情况怎么样呢？如图4-18所示，项目的一二级计划都能准时完成，但是三级计划完成率非常低。再深入研究发现，主要是“协助类”工作项拖后腿了，具体原因有三个：业务部门每次都是完全按照自己主观需求编制下月需要完成的部门计划；各部门之间的计划缺乏关联；由于每月项目及部门工作项对计划运营部只审核分值和领导交办事项，未审核工作项前后置关系。

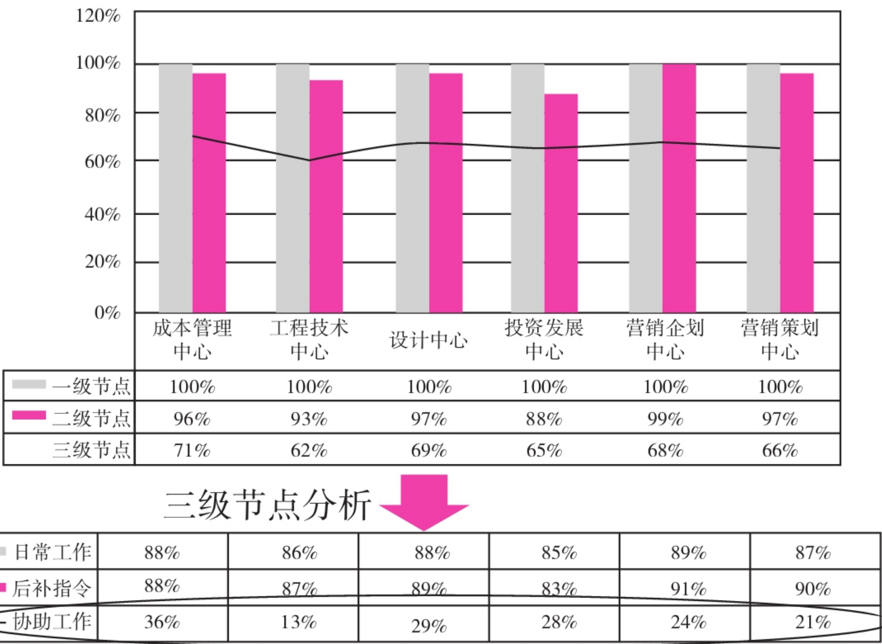


图4-18　R企各类型计划达成率分析

2.三步走，让各部门主动且有序完成工作项

我们在调研中发现，城市公司两位关键管理人员都具有深厚的工程专业背景：一个是区域公司总经理，20世纪90年代就获得一级建造师证，截至目前已经获得5个学位，希望“在日常管理过程中消灭问题”，在项目运作过程中能做专业线的重要支持者。另一个是计划运营经理，经验丰富，有助于监控各部门计划的完成情况，强化跨部门横向协调。为了提升部门计划的完成率，我们优化了部门计划的流程，利用两位关键管理人员的专业优势，提出了解决方案，接下来通过三个步骤将其切实落实到位，如图4-19所示。

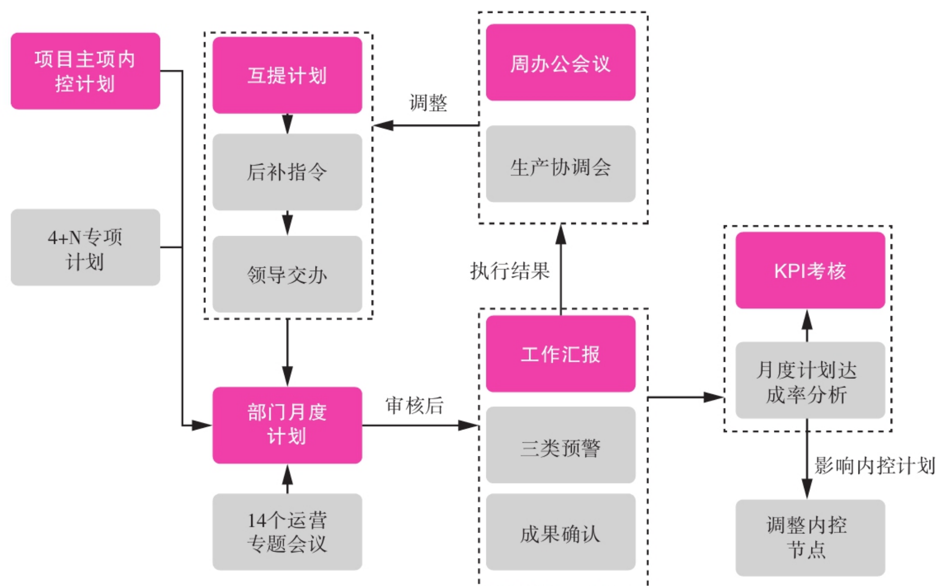


图4-19　部门计划管理模型

（1）编制互提计划，责任、解决方案都前置

首先，发起互提计划，由各部门负责人在每月25日前根据一级、二级计划提出本部门需要完成事项的前置条件，其中必须明确责任部门、完成时间和完成标准；其次，每月30日前召开协商会议，会前需承办部门根据提出部门发起的任务填写意见，并将标记的疑难工作项提交给计划运营经理，在协调会议上生产部门讨论疑难工作项的解决办法，会后由总经理解决争议事项，同时计划经理将互提计划纳入部门计划月度考核；最后，由各部门经理及相关领导审核部门计划。

互提计划的落地还要注意，计划经理要重点审核各部门是否缺项漏项及前后置关系。此外，界定考核责任，若责任部门没有提出互提计划，后续因前置任务造成工作项延期，由责任部门承担全部考核责任，关联部门不承担考核责任。

（2）周一周四定期开会，及时下达后补指令

R企每周定期召开周办公例会和生产协调会。周办公例会由区域总经理每周一组织召开，各中心负责人参与，重点解决部门计划执行过程中遇到的

重难点问题，讨论解决措施并落实到相应责任人，在区域总经理拍板后发出后补指令，同时计划经理负责编制后补指令的考核分值，纳入对应责任部门月度计划。

生产协调会由工程总经理在每周四组织召开，目的是解决项目执行过程中遇到的重难点问题。会前，相关工作项责任人汇报已经完成的工作项及未完成的原因，填写处理预案，并由部门经理审批完成进度，同时将成果提交计划经理审核完成质量，若需要新增或调整前置工作项，则对应提出部门需要提前发起申请。会中，针对滞后工作项的处理预案和新增或调整前置任务项进行讨论，过程中需要项目经理和计划经理做好协调工作，必要时能给出可执行的解决方案（计划经理的专业能力在此体现），会后由计划经理根据会议决议发出后补指令。

（3）设定高权重考核分值，系统自动打分

为了保障部门协同类工作项能更高效地完成，首先在部门月度计划考核指标中增加了对这一项的考核，且设定了较高的权重，每项分值5分（最高7分），如果当月执行过程中出现延误，则延误1天扣减1分，如果完成时间有调整且调整周期大于分值，则不得分；其次，每项协同类工作完成后责任人必须提交成果物给计划经理进行审核，来保证完成的质量；最后，在年度考核指标中增加5%权重的“部门配合互评”，更好地保障所有协同工作做到位。

四、【案例】J集团的计划执行协同

J集团职能型组织模式下的运营管控策略、管控方法与特点，对希望规范化和规模化发展的二三线城市房企而言，可复制性更强。

鉴于空间距离、文化与工作方式差异等原因，在异地开发项目时，集团与城市公司的纵向协同是个问题，当城市公司多项目并联开发时，职能部门的横向协同更是问题，效率下降、质量衰减的现象非常普遍。

J集团针对总部能力强、高级人才数量多且城市公司尤其异地新公司能力相对总部较弱的企业特点，采用了职能型的项目组织模式，这与大部分区域性运作的房企非常相似。城市公司总经办辅助总经理进行经营计划综合管控。

在城市公司一级，很多房企的运营管理岗位一般只负责单纯的项目进度计划管理，缺乏以经营者的视角对项目计划进行综合审视，成了简单的上传下达的信息统计员。某些房企中，一线公司的运营管理岗位甚至可有可

无。

在J集团，城市公司层面的运营管理职责由总经理及总经办负责（集团层面的运营管理职责由常务副总裁及总裁办负责）。各城市公司总经办定位于辅助总经理进行经营计划综合管控，职责包括经营目标管理、项目收益管理、项目计划管理和信息化管理等，并根据城市公司并联开发项目的数量设置合理岗位。总经办至少设置总经办主任和计划专员两个岗位。在并联开发项目较多时，还可增加计划管理人员及收益管理岗位。

1.年度目标责任书的编制与跟踪管理

每年年初，集团总部对各城市公司都会下达年度目标责任书，按财务、客户、运营、学习成长与可持续发展四个维度划分，涉及城市公司所有职能部门的主要年度目标。城市公司负责人的年度绩效评定以该责任书为主要依据，城市公司各分管副总的年度绩效指标也需包括责任书中对应的指标。

年初制定经营目标时，总经办主任组织部门成员依据各项目的总控计划和各项目的目标收益模型，制定城市公司年度经营目标初稿，提交总经理及分管副总作为参考。

经营过程中，总经办定期（按月或季）对年度目标责任书中经营性指标的实现情况进行统计和回顾，并将重大风险提供给总经理及城市公司经营管理团队。

每年年末，年度目标责任书中所有指标经集团各分管部门审核评价后，总经办负责对所有指标进行汇总统计。同时，在城市公司对年度目标达成情况自查的基础上，集团本部相关职能部门将对各年度指标进行评价与考核。考核结果即为城市公司年度绩效，直接影响城市公司上自董事长、总经理，下至最基层员工的年度收入。

2.面积指标跟踪管理，实现产销计划平衡分析

面积指标数据不仅是项目目标成本设定的依据，也是公司经营计划的制订依据，同时，还是上市房企需对外定期披露的重要信息。但房地产项目周期长，影响面积数据的因素多，所以面积指标数据混乱的现象在项目数量较多的房企中更加突出。

J集团对面积指标的跟踪管理，关键就是要解决两个问题：一是面积数据的内部一致性；二是对产销计划平衡性和可行性进行分析。

由于面积的变化与项目进度计划紧密相关，因此，J集团的项目面积指标跟踪交由总经办计划专员负责。从方案设计阶段开始，计划专员就需要对各项目的面积指标进行数字化平台管理，随着项目推进及时刷新。各部门以该平台中的数据作为统一的工作依据和面积统计依据。

年初制订公司经营计划时，总经办通过数字化平台获取“年度项目产销面积统计表”等分析报表，并提供给城市公司负责人及集团。分析报表需要按产品业态分类汇总计划开工面积，以便分析各公司的业务方向是否与战略和市场需求相匹配；需要按月或季度分析计划销售面积是否能确保集团下达的经营目标的实现；需要将计划开工面积与计划开盘面积按时间维度进行对比，分析生产是否能满足销售的需要，如不满足就需要调整开工节点和开盘节点，或增加新项目，直至产销计划匹配。

3.计划经理：专业能力＋沟通能力＋公司管理文化

J集团各城市公司的计划经理大多数来自房地产项目开发价值链的部门（如开发、设计和工程等），谙熟房地产项目开发流程，保证了其在专业上所需具备的基本能力。

J集团总裁办负责人介绍，基于他个人多年的计划管理实践经验，计划管理人员不仅要求有一定专业能力，还要求有相当好的沟通协调能力，另外还需要企业的管理文化支撑。J集团在异地运作初期，城市公司负责人一般都由集团外派，可以很好地保障管理文化的一致性，从而给新加入的计划经理足够支持。

4.极具特色的部门月度计划管理，消除项目计划与部门计划的鸿沟

众所周知，一线公司的组织模式对项目计划的执行达成影响巨大，项目型的强矩阵组织模式最利于项目计划管理和项目计划达成。由于优秀的专业管理人才较为稀缺，城市公司很难找到多名具备开发、设计、成本、工程、营销和财务等综合管理能力的项目总监，因此，J集团城市公司项目组织模式更多采用职能型，即项目经理一般为项目工程经理，项目的总控由总经理负责，项目各职能的工作由职能部门负责人负责。

职能型组织在项目计划管理中遇到的普遍问题，是跨部门的项目计划难以在各部门中得到有效的执行。部门负责人一般只听从分管副总、总经理的安排；计划经理对项目计划的管理有责无权，部门月度计划的达成率都很高，但项目计划达成率总是很低；项目工程经理和计划经理常常成为项目计划未如期达成的替罪羊。

（1）部门月度计划先由计划经理审核，再由分管副总或总经理批准？

一般公司中，部门月度计划都是由部门负责人制订后报分管副总批准即可。分管副总审核时一般不会过多考虑与项目计划的匹配性和相关部门的协同问题；即使考虑了，也可能由于职能间的壁垒，难以促进各部门达成一致目标和细节上的协同。

J集团城市公司中，部门月度计划同样由部门负责人编制，但需要再通过信息平台提交给计划经理审核，最后才由分管副总或总经理批准。这样就消除了项目计划管理与部门计划管理脱节的问题。

部门负责人每月28～30日编制部门月度计划，将月度计划目标按KPI、重点工作和基础工作进行分类，并确定每一项工作的权重。其中，KPI、重点工作要求不低于80%，KPI和重点工作中涉及项目进度计划的工作，要求必须从信息平台中的“项目计划”中引入，以建立部门月度计划与项目计划的相关性和一致性。需其他部门或岗位支持配合的工作，必须在部门计划中写明。

计划经理在审核部门月度计划时重点审核四个方面：一是部门计划是否有漏项：计划会议上确定的项目计划工作分解，部门负责人是否都列入了部门计划；需要前置性开展的项目计划是否已考虑了。二是部门计划的完成日期是否满足各项目计划的要求。三是涉及项目计划的工作项权重配比是否合理，避免项目计划中的工作在部门计划中被弱化。四是部门间的重点支持配合工作是否相互考虑了。下面这类问题就需要规避和协调：A部门列出某项工作需要B部门重点支持，但B部门的计划中并没考虑给A部门提供支持。

分管副总及总经理在批准部门月度计划时，将综合部门负责人和计划经理的意见，最终形成各部门月度计划。

（2）部门月度计划达成情况先由计划经理核实，再由分管副总或总经理考核评价

每月末，各部门负责人将反馈和自评部门计划完成情况，计划经理进行核实，核实后送至各部门分管副总及总经理，并以此作为月度计划会议的上会准备资料之一。

月度计划会议上，计划经理将对各部门计划达成情况进行点评，分管副总或总经理依据计划达成核实情况，对所管部门月度计划完成情况进行评分。计划会议后履行正式的工作流程审批，形成各部门月度计划达成情况

的最终评分。

（3）部门月度计划考核结果作为部门月度绩效得分？

绩效考核方面，J集团与其他房企不同，不但有年度绩效考核，还有部门月度绩效考核。

集团和城市公司各部门的月度计划就是各部门的月度绩效目标，部门月度计划的达成得分就是其月度绩效得分，直接应用于月度绩效奖金的计算。计划考核与绩效考核在月度上的紧密结合，很好地推动和激励了各部门对项目目标的统一，对项目计划的重视，同时也赋予了计划经理有效的权力。

（4）周计划——部门月度计划管理的必要补充

在城市公司生产经营过程中，新情况、新问题不断出现，仅有月度计划是不够的。J集团还规定，各城市公司必须每周定期召开工作计划会，补充月度工作内容、协调计划执行中出现的问题、统筹推进各职能部门工作，保障月度计划完成。

5.城市公司月度运营会议支撑横向协同与过程纠偏？

与其他房企一样，J集团无论总部还是城市公司会议较多。就城市公司而言，运营相关的会议除了各职能部门的专项会议外（如工程例会、营销例会等），最具运营管理整体性的例会就是月度计划运营会议。

城市公司的月度计划运营会议一般在每月28日至下月3日召开，会议由计划经理召集，由城市公司总经理主持，各分管副总及部门负责人参加。

J集团城市公司的月度运营会议，不仅是对上月计划工作的回顾和对下月计划工作的部署，同时也解决了部门横向协同的集中决策，涵盖了对公司年度经营计划的回顾，因此它是城市公司最重要的月度例会之一。

6.量化运营考核确保执行效率

（1）公司年度项目进度考核指标量化？

J集团对城市公司的项目进度年度考核指标主要为关键节点达成和关键节点调整率，占公司年度平衡计分卡9%的权重。

关键节点达成的考核中，交房节点控制最严，每延误1天，扣权重的5%，且不保底；取得施工许可证及示范区展示节点控制次之，并给予一定激励，每提前或延后1天，增减权重的5%；其他关键节点如延误10天以上，每延误1天，扣权重的5%。

（2）业务流程效率的量化考核

J集团在城市公司的各类业务流程中，制定了较细致的时间效率衡量标准。例如在地产ERP项目实施中，对一般的审批工作流程设置了通用的、严格的且细化至每个审批步骤的时间表。审核、会签的审批时限为16个工作小时，最终审批步骤的时限为24个工作小时。

第五章 房地产项目运营会议决策管理

合理高效的会议体系对房地产项目运营效率影响至关重要。在项目推进过程中，涉及一些重要决策点，比如项目定位、方案评审和项目定价等，这些重要决策点的决策质量与决策效率，直接关系到项目整体运营效果的好坏和运营效率的高低。但对于大多数房企而言，决策不稳定和反复往往成为项目开发过程中的老大难问题，会而不议、议而不决、决而不行现象突出，成为制约项目正常推进的瓶颈。因此，本章将首先分析会议决策问题的现状和症结，然后就如何构建高效的会议决策体系展开说明。

第一节 借助会议提升运营决策效率和质量

对于项目运营会议管理，我们不仅认为会议管理是项目运营决策中越来越重要的沟通形式，更强调会议决策管理将是未来房企项目运营管理必须强化和规范的决策模式。在此基础上，我们将充分结合房地产项目运营的自身特点，提出从项目规划到入伙全生命周期的会议合理规划，以及提升房企项目运营会议整体效率的两大要点，最终规范并大幅度提升项目运营会议决策管理水平。

一、合理、高效的会议决策对项目运营非常重要

1.管理的复杂性要求从单人决策向集体决策和科学决策过渡

伴随房企跨区域、多项目发展，企业的规模迅速扩大，这客观上也给决策管理带来挑战。具体而言，整个管理层级、管理半径和管理幅度都迅速扩大，这也给管理和决策带来巨大挑战，而运营团队本身也开始出现管理一两个项目游刃有余而一旦管理多个项目就开始力不从心的情形。很多工作项和业务管理牵涉多个领域，必须借助多人掌握的信息和智慧，规避单人决策所带来的潜在风险，因此企业的重要事项和项目运营的关键节点等都需要以会议的形式研讨、决策或发布。

2.避免“拍脑袋”决策，使决策有依有据，走向科学决策

项目决策的制定如果缺乏有效依据和相对完整的数据信息，会带来决策的频频失误。诸多房企由于不重视决策关联信息的收集和整理，用不相关的信息取代决策信息，使决策质量毫无保障，最终导致决策方案从设计、论证到选择都没有相应的数据参考，仅仅靠企业领导人和主管个人凭直觉“拍脑袋”，决策风险大大增加。这也是企业决策需由过去经验式向科学式决策有效过渡的缘由。

3.权责清晰，决策落地，提升决策兑现程度

房企很多决策的制定没有进行过程序分析，也无实施记录，更典型的是决策责任不清，而有的企业则是决策权力过分集中。此时常面临的问题是，下级管理人员和下属员工对决策没有参与权，对决策不理解、不支持，对决策的贯彻落实没有积极性和主动性，而公司又缺乏对会议决议的执行进行监督的人员与机制，导致会议决策无法落地执行。有的企业虽是民主决策或集体决策，但对于谁是责任人意见又不清晰，出现决策失误没有人为

之承担责任。另外，决策后续工作往往只是发会议纪要，没有明确会议决策后的执行相应责任人，最终致使决策执行低效，而追责时又互相扯皮。

4.通过项目运营决策会议强化目标，增强沟通有效性

通过项目运营会议，项目经理可以将有关政策和指标传达给团队成员，使与会者了解项目共同目标、自己的工作与他人的关系并明确自己的目标，同时项目经理可以及时获得反馈信息。项目运营会议可以充分表现与会者在项目组织中的身份、地位和影响，使会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响，可以使与会者产生一种共同的见解、价值观和行动指南，密切相互之间的关系，还可以帮助澄清误会，处理各种冲突并利用他人的知识和技巧来解决问题。

二、项目运营决策管理现状急需改进

一说到会议，可能很多房地产业内人士都皱起了眉头，甚至会念叨一些拿会议开涮的词语，比如“夜总会”（很多房地产老板偏爱晚上开会）、“长征会”（超长周期的开会，会期长达几天几夜）、“突击会”（没有规划、忽然说要召开重要会议）等，而会议本身又经常出现“会而不议、议而不决、决而不动”等问题……房企的高层有80%的时间都在开会，很多老板也感觉身不由己，出差回来就被各个部门抓着开会。总体而言，很多房企的会议管理缺乏规划，且效率低下，归纳起来有如下典型问题。

1.太多“长征会”、时间浪费严重

房企会议大多拖沓冗长，好比“长征会”，时间浪费异常严重。而对于房企而言，最不可再生的资源就是时间，尤其是总裁和其他高层管理者的时间，而同时协调多位高管的时间更是困难，随意扰乱高管的时间安排也是最大的失误。很多时候高管层出差回来就被各个部门抓过来开各种各样的会，往往因为准备不够充分，导致会议效果并不好。

2.缺乏合理规划导致会议粗放随意

许多房企基本是总裁的一言堂，总裁想开就开会，更不用说构建高效合理的会议决策体系。一方面原因可能是会议体系没有结合房地产行业和项目运营的特点；另一方面，既有的会议体系没有考虑企业现实管理水平和执行力。最终导致会议规划缺乏合理性，会议效果也往往不佳。

3.目的不明确，无效会议多，议而不决

参会人在参会前不知道会议的目的和内容，也不知道有哪些人参加，更不知道自己需要准备什么，从而对会议产生盲从。另外，很多会议没有形成任何成果，没有任何决议，更别提会议后的改进措施；或者有会议决议，但后期又难以有效执行。

4.会议缺乏有效组织和主持

通常表现为会议过程散漫、随意，会议主题偏离，会议主持人对各方发言主题和时间缺乏管控，导致会中主题讨论偏移，会议时间无限制延长。

5.会议后续缺乏跟踪管理

没有进行会议的PDCA（计划→执行→检查→改进）管理。会前准备不足，使参会人对会议的重视程度不足，对会议决议的理解及执行也会产生偏差。而会后缺乏决议的传递、执行、反馈及监督，最终导致同样的问题经常在不同的会议上反复讨论。

三、会议决策粗放的原因分析

房企会议粗放的管理到底症结何在？对此，我们经过全面分析和研究总结，认为核心原因在于以下两点。

1.项目运营会议缺乏合理规划

应该说，房地产项目运营的会议整体缺乏合理规划。会议的召开，尤其是涉及总裁和副总裁的高层会议，往往是他们出差回到公司后，每个部门就开始慌忙抓他们来开会，可谓临时和紧急的会议不断。而高管们往往考虑到一碗水端平，都会尽可能参加各部门会议，因为某种程度上，业务部门看领导对部门的重视程度，就看他们对部门重要会议的参加和关注程度。

上面的典型例子从一个层面展现了企业高层会议很多都很粗放、缺乏规划，从而导致会议甚至重要会议经常延期并最终影响业务的顺利开展。

2.项目运营会议的“效率”是典型问题

由于对会议严肃性、重视度的缺失，加上会议缺乏整体规划，最终导致项目运营会议组织效率低下。典型问题是在项目运营会议的会前、会中和会后效率低下，整体效果不佳。具体而言，会前大多只负责订好会议室及发通知，而对会议的相关材料和项目运营的阶段性成果准备不足，这也从前

期就导致项目运营花费很多时间汇报近期工作，拖延和占用了最有价值的讨论决策时间。

而在会中由于项目组织和纪律性不足，很多会议参与人发言跑题，或是发言时间过长、抓不住重点，作为会议主持人没有及时纠偏，最终导致整个会议效率和效果不佳。而在会后没有形成清晰的决策意见和责任分工，往往就是一份简单粗放的会议纪要，这给后期会议执行和跟踪带来困难，直接的后果就是会开完了，决策完了，但错误依旧在犯，没有相应责任人按时按质完成决策意见，从而导致同样的错误一犯再犯。

第二节 如何构建高效的会议决策体系

根据上述会议管理的重要性和必要性分析，我们发现强化房企会议管理势在必行。我们更需要认识到会议管理不仅仅是安排个会议室、发发通知那么简单，这只是最初级的会议模式。更重要的是，要在高效、科学管理的前提下，针对会议所有关联者尤其是企业高层做好有效的管理，即通过会议的合理规划来保证企业高层和关联者对关键会议的严肃对待和充分而有效的时间与精力投入，并通过强化会前充分准备、会中聚焦议题和会后决策意见跟踪兑现的全过程管理提升会议效率，支撑企业项目运营高效周转。

针对会议管理的上述症结，房企该如何合理规划会议并提升会议效率？对此，我们提出在强化会议的严肃性之外，需要从三个层面去解决上述问题：

●节拍吻合化　企业高层的会议时间与项目运营节拍保持高度一致，最终使得项目运营关键过程的决策吻合项目的节拍，有效支撑项目运营的高效周转。

●会议固定化　企业管理中关键会议必须有很强的计划性，尽可能杜绝会议的随意性，尤其是规避关键会议沦落为临时会议。

●价值关联化　企业高层对于各类会议的时间分配要按照项目运营在价值链中的重要性合理安排，本身而言，企业高层尤其是老板的时间非常稀缺，并且时间本身是不可再生资源，所以高层的时间分配在项目运营关键节点就非常重要。在实际操作中，高层对于项目运营会议的分配既不能搞“大锅饭”，也不能“偏心眼儿”，而是真正要依据项目运营在价值链中的重要性来科学分配时间。

一、开什么会：合理规划，从体系上解决会议低效

把会开好，不单单是会议的问题，还关系到会议体系规划是否科学。美国质量管理大师戴明指出：“企业的100个问题中，只有15%是由于岗位个体原因造成的，85%都是体系问题和结构问题引起的。一个企业决策要有效率，首先就必须考虑开哪些会，不开哪些会，每个会的目的是什么。”因此，房企做好会议决策管理，首先需要合理构建高效的会议决策管理体系，如图5-1所示。

1.项目运营会议规划三大步骤

通过考察诸多标杆房企项目运营会议的规划和实践，我们总结出适合大多数房企的项目运营管理三大步骤。

（1）认清企业现状和实际管理水平

从企业现状出发，可在目前管理水平基础上适当前瞻，但不可不切实际地进行规划。比如部分企业学习标杆房企的项目启动会做法，即在项目启动会上就完成整个项目的一级、二级计划，或是在项目启动会阶段就确定启动版的目标成本，这对很多管理和专业水平不高的企业而言，无疑很难执行，所以一定要基于企业管理执行水平的现实情况进行规划。

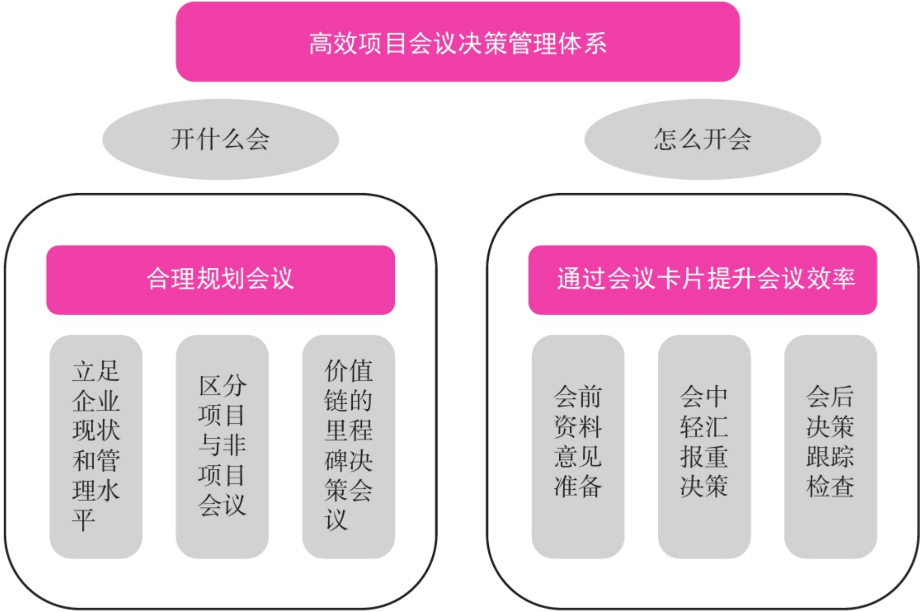


图5-1　项目运营会议两大突破点

再举个例子，在一个项目的开发过程中，会产生很多可作为知识沉淀的成果，此类成果的好坏不仅决定着项目质量，同时也能为后续项目提供很好的参考作用。此处我们简称阶段性成果，而部分公司在仅有一小部分阶段性成果，甚至没有任何成果的基础上，强制要求公司执行阶段性成果审查会，其结果可想而知，不仅没有起到很好的作用，反而浪费了参会者大量的时间和精力。

（2）区分项目运营会议和非项目运营会议

从房企的特点来看，房地产行业不同于其他行业，属于典型的项目运作制，而在进行项目开发的过程中，又不可避免地会涉及公司事务的管理，即我们平常所说的非项目工作。因此，项目运营会议从整体上划分为项目运营会议与非项目运营会议两大类。

（3）聚焦项目运营七大环节的关键节点

在区分了项目会议与非项目会议后，我们可以将关注重点放在项目会议上，即具体从房地产开发的全生命周期来讲，从拿地开始到交房，大致可以分为七个阶段，即价值链上的七个阶段。而项目会议的决策，就应该从拿地开始规划，到项目交房（结束），涵盖整个房地产项目生命期。在七大环节具体设置会议关键节点，则需要从项目整体价值链角度和决定项目利润的关键环节设置相应的会议。

2.项目运营会议分类和原则

从房企会议触发的动因来看，有典型的三种触发方式，即时间触发、流程触发和事件触发，分别对应三种会议类型。

●时间触发的会议：比如项目运营周会、项目运营月度例会、半年度和年度运营总结会。

●流程触发的会议：此类会议最为典型的是项目执行流程完成后新的关键工作项开始前所触发的会议，比如常见的项目正式启动前的启动会、项目开盘前的开盘会。

●事件触发的会议：这类会议往往是由于在流程触发和时间触发之外，另外有一些项目运营难点和风险点的工作专项，为规避可能或已经面临的风险和问题而需临时召开的会议。比如龙湖的关键决策会就是因需要而召开的。

事实上房地产会议涉及很多，既有公司整体的战略级会议，又有各部门的职能会议，但最为核心的是项目运营会议。根据诸多标杆房企的会议实践，我们将项目运营会议划分为两类：一类是以聚焦项目运营价值链关键环节的里程碑会议，比如预案决策会、项目启动会和阶段性成果会等，这是项目运营会议最为核心和关键的会议，通过这几个关键决策会议，集团就可以有效地对项目运营的进度、质量和运营目标进行良好的管控和纠偏。另一类是聚焦项目日常运营和职能管理的日常例会，比如半年度/年度项目运营总结会、月度运营例会、双周会等。具体如图5-2所示。

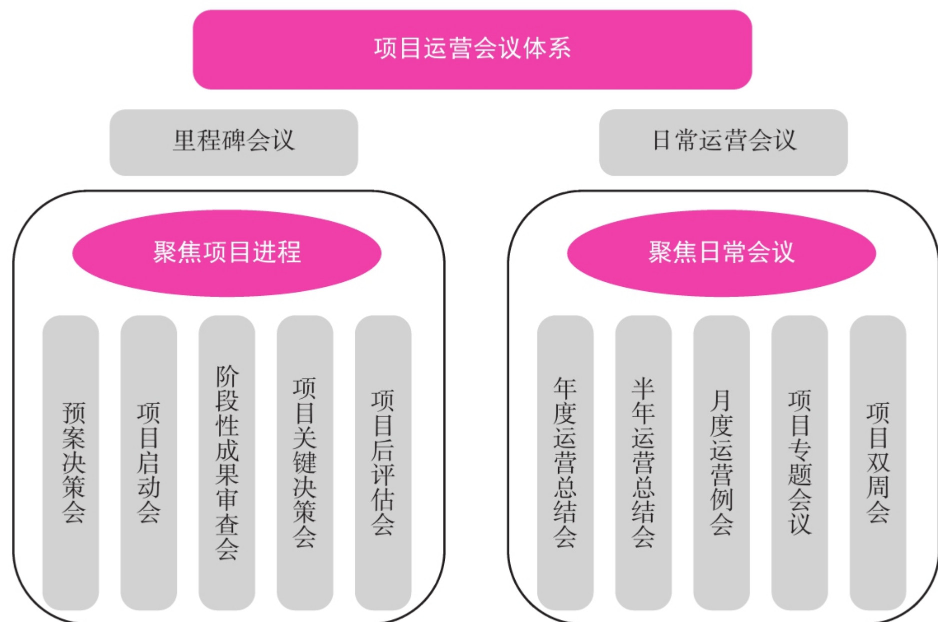


图5-2　两类关键项目运营会议

根据上述项目运营会议规划的步骤、原则和分类，企业还需要在具体项目运营关键节点上进行更精细的设计，真正依照项目运营业务执行和管理难点去合理规划。具体而言，企业需要根据三个要素规划项目运营会议。

- **遵照运营关键节点：**让项目的过程决策吻合项目的进度，会议决策时间与项目运营的关键节点刚性吻合，支撑了项目运营关键点的快速决策和执行。很多企业一般会在项目几大关键节点设置对应的会议。比如在方案设计招标前设置最为关键的项目启动会，在总包招标之前设立项目的开工会。

- **界定管理角色：**除了依据项目运营关键节点外，还需要依据会议最为关键的角色进行分类，比如针对总经理、职能副总参加哪些会议，而职能线又参加哪些会议。比如上海万科总经理就需要参加项目立项会、决策会、定价会、分期总结会，而营销副总则只参加项目开盘前准备会。

- **界定时间周期：**按周期是具体针对项目运营期间由企业经营管理者和各条职能线召开的年度、半年度总结会、月度运营会和项目周例会。比如项目月度会议主要是通过每月对项目建设、销售、资金的月度回顾与部署，保障公司和项目整体运营目标达成，并对项目层面无法解决的问题提供例行的解决机制。

二、怎么开好会：量体裁衣，善用“报告”“会议卡片”等管理工具

合理规划会议从体系上解决了会议本身的无序问题，它解决了“开什么会”的问题，属于规划范畴；而下一步要解决的就是“如何开会”的问题，这属于效率和效果的范畴。对此，我们认为可以从两个方面来解决：一方面，会议内容需要结合企业自身实际管理水平，量体裁衣，不可盲目照搬标杆房企的做法；另一方面，可以借助“报告”“会议卡片”等管理工具。

1.量体裁衣，删繁就简

除了合理规划好会议体系，如何能够使会议真正开起来并达到预期效果呢？接下来我们以龙湖地产的项目启动会为例，来阐述怎么开好会的问题。

龙湖作为房地产行业精细化管理的标杆，历来广受关注，特别是龙湖项目启动会颇具特色，引得同行竞相学习和模仿，但其他企业实际运作起来效果却大打折扣，屡屡碰壁，成功者寥寥无几，这里面的窍门到底是什么呢？我们应该如何“赶学超”呢？

（1）龙湖项目启动会三大特点

龙湖项目启动会是在短时间、高强度、高效率和群策群力下完成的对项目第一次也是最重要的一次决策，核心目的是在拿地后明确项目成功标尺及具体指标，达成共识，并且对项目进行沙盘推演，设定项目的价值点、决策点和控制点，针对项目风险点提出预案。概括而言具有时间短、内容全和颗粒度细三大特点：

●时间短　龙湖一般要求标准化项目在拿地后14天、非标准化项目45天内就开完启动会，完成所有分析、讨论并获得相应的成果。

●内容全　龙湖启动会涵盖了项目定位、体验区、成本、一二级计划和投资模型等综合性内容，共需完成九大成果，如项目成功标尺、项目风险及预案、市场定位、产品定位、体验区选址定位及开放计划、产品建造标准、项目一二级计划、项目目标成本及合约规划和投资分析模型。

●颗粒度细　除了内容涵盖范围广以外，龙湖项目启动会对每块内容的深度也有很高要求。比如龙湖要求启动会把整个项目一二级计划都排出来，甚至项目的合约规划也得做出来。

上述三点确实惊人，因此，龙湖项目启动会广受热捧和赞誉，当之无愧成为行业管理标杆。

（2）龙湖项目启动会成功关键

同行在竞相学习和模仿中屡屡碰壁，但为什么龙湖能做到呢？通过深入探究龙湖项目启动会的背后机理，揭开它的神秘面纱后，我们发现，龙湖项目启动会只是龙湖战略上守正和战术上出奇的一个合理结果，本身并不神秘。

●区域深耕　龙湖一直以来坚持区域深耕战略，在全国前二十强房企中，龙湖进入城市数量相对比较少，因为持续深扎某一区域，所以就自然而言针对当地市场特点、客户需求和供应商资源等有深刻了解，因此，在完成项目启动会项目市场定位、产品定位时就有了效率优势。

●产品复制　龙湖的另一战略是产品标准化及可复制性，并且对产品创新做了严格要求，明确要求成熟区域产品创新比例不能超过10%，新进区域第一年不允许创新。通过产品复制，极大了减轻了前期定位、设计决策的工作量和难度，也更容易统一内部各职能部门意见，短时间高效做出决策，而项目定位、产品定位也是启动会最核心的决策内容。

●成本、工期数据沉淀　龙湖特别强调管理沉淀，因此，积累了大量的成本数据和工期数据，这使得在完成启动会目标成本和一二级计划时有了扎实的数据基础，很大程度上保证了成果的质量。

●工作前置　启动会如此高强度的决策内容，怎么保障最短时间高效高质量完成呢？其背后核心是有三项工作是前置开展的。一是项目预案：在启动会之前，拿地时便已针对地块市场定位和产品定位做了前置性的深度研究，奠定了工作基础，启动会其实有点走过场了。二是地块条件调研：通过周边市政条件调研，了解项目所在地天然气、给水、污水、雨水、强电和周边市政道路等情况，从而为成本测算提供科学依据；通过地块周边不利情况调研，如噪声源、污染源及对心理产生不利因素的如加油站、高压线等调研，为项目定位提供科学依据。三是深入调查当地项目建设报建程序：通过调研项目报批报建程序、输入条件、所需周期和项目预售条件等，避免概念方案由于政府因素或长官喜好被否定。

●分步决策　龙湖启动会涉及九大成果，需要决策的点很多，因此，龙湖启动会也不是一个会就全部搞定所有事情，而是在区域总经理主持下多次开，以成果为导向，分步决策，通过多次会议来输出成果。

●把握关键点　考虑到启动会时常有许多因素并不明朗，为了尽量保障启动会成果的延续性，避免推倒重来的情况，主要采取了两大措施。一是前置政府沟通达成共识：启动会最核心的内容是要明确项目定位及对应总图，因此，为了保障效果，相关人员会提前与政府核心联系人进行沟通并形成共识，最大限度地避免后续方案颠覆性调整。二是建立动态调整机制：由于启动会确定的成果非常早，许多因素当时并不明朗，确定的成果很难说是一成不变的，后续存在调整的可能，因此，针对这种情况，需要建立配套的动态调整机制。比如，如果涉及总图的调整，则统一在后续方案设计环节进行修正，不再单独重新召开启动会；再比如一二级计划，虽然项目启动会确定下来了，但后续在保障集团关键节点（比如开盘、交房）刚性的前提下，地区公司层面可以就日常运营环节在PMO月度运营会上做动态调整，不需报集团审批；另外，启动版合约规划也只是根据项目特点明确了主要工程、材设的发包模式和采购方式，详细的界面划分则要在方案明确后再进行界定。

综上所述，龙湖能够成功召开项目启动会，关键是找准了四大“命门”：基础沉淀（区域深耕、产品复制、成本数据和工期沉淀）、工作前置（预案、地块条件调研和政策调研）、分阶段决策（多次召开和分别决策）与把握关键点（政府沟通和动态调整机制）。了解到这些点，我们就知道龙湖项目启动会并非高不可攀，只要方法得当，对于其他房企而言，就具备了“赶学超”的条件。

（3）量体裁衣，科学借鉴

龙湖的项目启动会模式不可否认是行业一种先进的管理实践，因此，我们要把它当作标杆来更深入地考察、分析和借鉴。但是，我们大可不必为学启动会而开启动会，每个企业有自己独特的管理背景和管理问题，只要能够找准并解决当前企业核心问题并推动企业快速成长，就是非常优秀的管理模式。毕竟企业管理模式应该是百花齐放、百家争鸣的，以龙湖模式来固化所有企业，既不可行也无必要。对于其他房企而言，根据现有禀赋状况，找到自己核心的痛点和发力点，再造行业新的管理传奇当是王道。

●掌握启动会成功要素，培育管理土壤　通过龙湖项目启动会能够开起来的原因分析，我们知道这是一种战略上守正和战术上出奇的合理结果，对其他房企而言，战略层面的取舍可能每家情况都不一样，发展诉求也不一样，所以这一战略思路的借鉴意义和适应性均不强，但是战术方面的做法则是相通的，比如工作前置、分阶段决策及关键点的把握，可以活学活用。

●根据企业管理核心诉求明确启动会发力点及方向　一是内容突出重点。

比如内容，不再贪大求全，毕竟每个企业背景不一样，比如佳兆业启动会最核心的议题是解决项目定位问题，华南城启动会则集中解决计划、成本和方案设计任务书等问题。二是颗粒度吻合企业管理能力。比如颗粒度，以计划为例，不要求像龙湖一样要把整个一二级计划做出来，而是聚焦开工前的一二级计划，或者启动会只要求先定出大的节点，待方案报建通过后再形成整体一二级计划，这样制订出来的计划更合理，更有利于执行。

每个企业在自身发展演变过程中会遇到形形色色的带有自身个性的问题，由此沉淀下来的管理经验和智慧也弥足宝贵，因此，在学习标杆、关注行业共性管理规律的过程中，更要关注自身特色及核心竞争力的打造，科学学习标杆，有效提升管理水平。

2.善用“报告”“会议卡片”等管理工具

除了会议内容要结合企业自身管理水平并确定会议管理内容的精细度以外，我们还可以借助“报告”“会议卡片”等管理工具来实现把会开好的目标。

（1）月度运营报告是提升会议质量并推动战略和运营落地的有效抓手

运营报告是会议的重要载体，其格式和内容也在一定程度上影响着会议的效果。比如标杆房企J企的做法是在月度运营会议中因需而变，构建与运营管理相匹配的月度运营报告，使之成为推动战略和运营落地的有效抓手。

①月度运营报告的演变：因需而变，匹配运营管理要求

通过研究J企近两年运营报告的格式、内容及背后的管理逻辑，我们发现J企月度运营报告大体经历了三次演变：第一阶段是2013年4月份以前，第二阶段是2013年4～12月，第三阶段是2014年1月之后。通过历史研究和对比分析发现：为匹配运营管理要求，J企的月度运营报告呈现出因需而变的特征，其着眼点都是战略和运营管理的落地，其应用的深度和价值也分别呈现出从初阶、中阶到高阶的演变趋势，如图5-3所示。

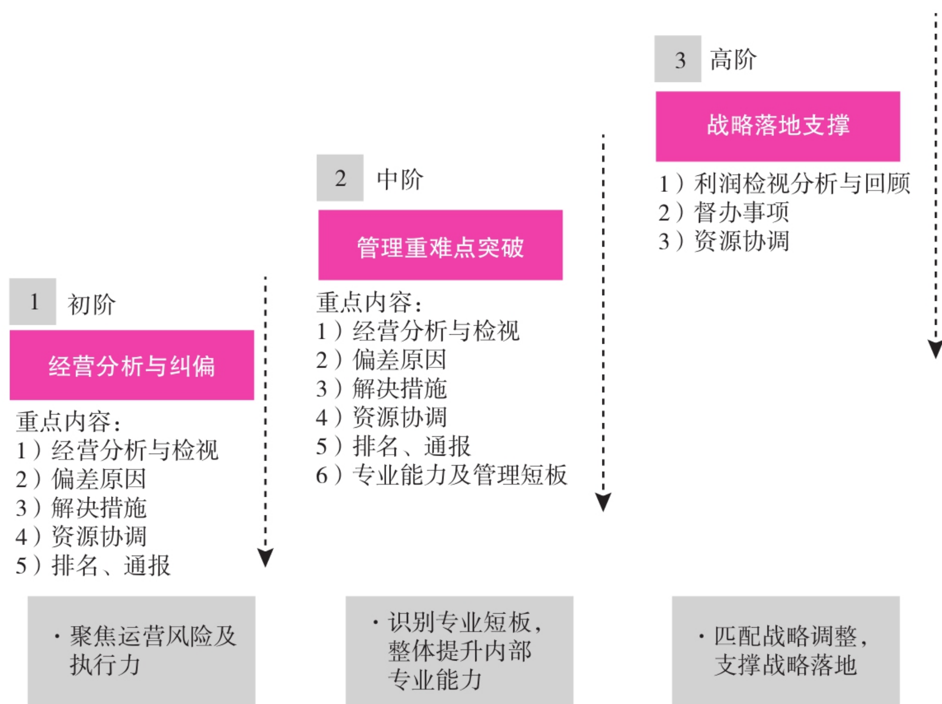


图5-3　月度报告发展三阶段

为更好地理解上述演变及背后的逻辑，我们通过检视月度运营报告格式、内容和背后所蕴含的管理逻辑并结合J企当时的发展背景进行解读。图5-4是各阶段月度运营报告涵盖的内容。

初阶模式：以过程经营分析和纠偏为主，聚焦异常事项的通报、分析及解决。2013年4月份前可归于初阶应用阶段，其核心着眼点在于三个方面：一是对月度经营情况的回顾分析；二是针对异常事项进行原因分析，提出相应的解决措施并与集团协调资源；三是通过排名、通报提升下属公司的执行力，整体上属于运营管控的范畴。



图5-4　月度报告三阶段的要点

J企在该阶段运营管理的关注点其实和一般企业并无大的区别，特别是第一点和第二点是行业的常规做法，主要是对公司经营情况的整体回顾与分析及对异常事项纠偏。而第三点属于该阶段的主要变化点，以计划情况为例，原来的报告内容侧重于管理信息的传递，并无特别的管理内涵，如图5-5所示。

但是运用一段时间后，随着J企快周转战略的提出和深化落实，集团对计划一二级节点按时达成的要求越来越高，特别是关系到现金流的关键节点（如开盘等）一旦出现延误就可能给企业带来灭顶之灾。因此，为了保障一二级计划的按时达成并提升组织活力，J企在集团内部充分引入竞争，进而提升运营的执行力。对此，集团针对计划完成率做了相应调整，引入了排名机制，如图5-6所示。

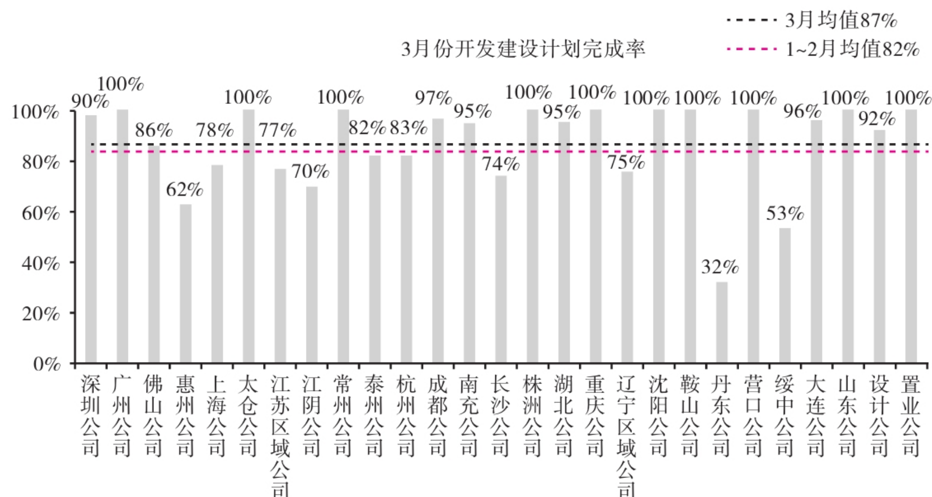


图5-5　开发建设计划完成率

排名	公司名称	一二级计划得分	名次变动
1	**公司	100%	→
2	**公司	100%	↑5
3	**公司	100%	↑5
4	**公司	**	→
5	**公司	**	→
…	**公司	**	→
…	**公司	**	→
…	**公司	**	→
…	**公司	**	→
19	**公司	63%	↓12
20	**公司	62%	↓6
21	**公司	61%	↓5

图5-6　计划完成率排名示意

每次月会上，针对计划完成率最高的三个城市公司进行表彰，而对后三名的公司进行提醒，特别是名次变动情况的对比让各城市公司保持危机感，确保项目一二级计划完成率。另外，基于公司排名，也可以更深入地观察各公司的管理成熟度，对于完成率高的公司可以充分放权，激发自主管理积极性；对于完成率低的公司，集团层面可进行针对性的扶持和帮助，促

使其尽快成熟起来，从而为集团管控提供方向性的指引。

中阶模式：聚焦过程中管理重难点问题的突破。2013年4~12月为第二阶段，在这一阶段，我们发现报告内容中引入了专项考核、开盘前品质巡检及互提计划完成情况，其动因主要是为了解决管理过程中出现的重难点问题，这背后主要是有三大背景因素。

第一，专业能力提升成为企业发展的主要障碍。经过前期的运作后，集团运营层面的规范已基本成熟，但是专业能力成为制约企业发展的突出问题。因此，J企专门引入了城市公司间及各专业部门间的巡检考核机制，如工程质量巡检、客户服务巡检和设计能力巡检等，并将巡检情况作为月度运营报告的前置要素，引入排名、通报机制促使各城市公司间专业的竞争，也便于集团针对薄弱环节的管控。

第二，快周转下如何保障质量成为企业重大课题。J企为快速提升规模及行业地位，坚定践行快周转战略，一般项目从拿地到开盘要求6~7个月完成。在严格的工期约束下，为保障开盘品质，提升客户满意度及销售溢价，J企特意在月度报告内容中加入开盘前品质巡检内容，针对待开盘项目由集团工程部组织巡查，并在月度运营会上进行通报巡查结果，针对问题提出解决方案。

第三，规模扩大后纵横向协同面临挑战。为了解决该问题，J企特意在月度报告中加入互提计划完成情况的分析并对此在集团范围内通报，以这种软激励的方式促使内部协同意识的增强及行为的改善。

高阶模式：匹配战略调整，支撑战略落地。从2014年1月份开始即为第三阶段，该阶段代表J企月度运营报告脱胎换骨的转变并最终走向成熟。那为什么会出现这个转变呢？主要原因在于J企发展战略进行了重大调整，原来快周转模式很大程度上提升了企业规模和影响力，但不可避免地面临销售利润不佳的问题，为了进一步提升盈利能力，J企发展战略从原来速度导向向速度和利润导向转变，那如何保障这一战略得到有效执行呢？

J企非常有特色地在月度运营报告中将利润的检视作为报告的核心内容，将速度和利润双轮驱动战略通过月度运营报告承载下来并作为过程分析和纠偏的手段，从而支撑战略的调整及有效执行。

综上所述，可以看出，J企将月度运营报告作为战略和运营落地的有力抓手，通过通报和排名这种软激励的方式，依托月度运营会这一载体，提升内部执行能力，突破管理瓶颈，是一项特色鲜明且行之有效的管理实践。

②管理保障机制：把握三大关键点，构建与企业管理相匹配的

月度运营报告

在明确了J企月度运营报告背后的逻辑及内在机理后，要使月度运营报告发挥软激励的核心价值，支撑战略和运营的落地，需要我们在三个重要环节构建保障机制。

第一，企业一把手关注是前提。上文谈到，月度运营报告特别是其中的排名、通报是一种基于“面子”的软激励。那么要使报告发挥作用，企业一把手的关注是前提，只有月度运营报告成为集团领导信息的一个重要来源时，下属公司、部门和人员才会对其产生敬畏心，谁也不想在集团领导面前被通报，谁也不想让集团领导看到自己排名垫底。因此，要发挥报告这条“鲶鱼”的作用，企业一把手关注是软激励机制运作起来的前提。

第二，与月度运营会耦合使用是基础。月度运营报告要发挥其价值和作用，就要和月度运营会耦合使用。因为月度运营会是各企业的重要会议，公司领导及主要部门领导都会参加，这个时候使用月度运营报告效果最好，能够获得足够的关注与重视，权威性也最强。

第三，动态调整，与运营体系适配是关键。月度运营报告是企业运营管理水平的折射，报告本身的内容和质量从侧面也可以反映出企业运营管理水平，并也将在一定程度上揭示企业目前可能遇到的重难点问题。因此，能够围绕企业发展的重难点问题做到适度超前，是运营报告发挥作用的关键。毕竟报告所揭示的内容、数据需要日常管理的支撑，如果报告揭示内容完全超出企业目前管理水平，或者获取成本很高，最终往往也不了了之。对大部分企业来讲，建议先做好初阶模式，然后中阶模式可以争取，高阶模式可以探索。

整体而言，基于J企的实践，我们认为提升战略和运营落地能力的方式不是单维的，而是多维的。无论绩效考核也好，还是月度运营报告也好，其实都有很多的抓手，最关键的是，我们要能够根据企业自身特点、管理难度和可操作性等各种因素找到属于企业自身的最佳方式。

（2）会议卡片是决策管理标准化的重要工具

除了报告以外，会议卡片也是重要的管理工具。通过决策管理工具化可以让运营会议更高效，而决策管理工具化则需要通过以“会议卡片”为代表的工具去推动和体现。具体该如何推动项目运营决策管理的工具化呢？我们认为需要通过“三化”去解决，即通过会议卡片标准化、上会资料标准化和会议议程规范化去实现。

②会议卡片标准化

会议卡片是什么？它本身是对会议人、事、主题、时间和资料等相关重要因素及其他内容进行记录并具有一定标准化程度的文本。它是为了促进会议会前准备、会中聚焦议题、会后检查跟踪的一种手段和工具。应该说，会议卡片的制作和使用是对粗放式会议的一种约束，最终有效支撑了会议更加高效规范的运营。

会议卡片的制作本身就属于会议管理工具的标准化范畴，它充分界定了会议的各种相关要素，使得会议主题明确，参与人、决策人和汇报人角色清晰，而且能够从机制上和信息上为会前、会中及会后提供服务和记录，解决了很多会前会后信息传递与沟通效果不佳的问题，如表5-1所示。

表5-1　会议卡片

会议简要信息	会议目的	为什么要开会？会议要解决的主要问题是什么，要达到什么样的结果？
	会议发起人	组织相关人员参会，促进参会人员的会议内容准备
	会议时间	以便参会人提前进行工作安排，安排参会时间及参会前的准备
	参会人员	确定哪些人参会
会前准备		参会人员需要准备什么内容，要准备到什么样的程度，在会上应该负责哪方面的工作
会议内容		会议的主要内容及进程
会议成果	成果清单	本次会议应该产生的成果，是保障会议效果的关键
	成果整理人	谁负责哪部分的会议成果的整理
	成果审批人	会议成果应经过哪些岗位审批
	成果接收人	哪些人应该知晓会议结果
	上报集团成果清单	应上报至集团的会议成果
	上报集团对象	上报至集团的成果接收人
执行	执行监督人	负责监督会议决议执行的责任人

某标杆房企W企针对自身的16级会议体系，专门设置了16个会议卡片，比如产品定位决策会议卡片就将会议的名称、时间、地点、组织者、参加人、会议议题、汇报人、决策人、上会材料、提交人、会议决策和对应的行动负责人都进行了规范化的设置和固化。这也就要求W企所有项目的产品定位决策会需要首先填写这个会议卡，并照此去推动和兑现上会资料的搜集、会中讨论的主题及后期决策意见的执行。具体产品定位决策会议卡如表5-2所示。

表5-2　W企产品定位决策会议卡片

<table>
<tr><th colspan="2">会议名称</th><th>召开时间</th><th>持续时间</th><th>会议地</th><th>组织者</th><th colspan="2">参加人</th></tr>
<tr><td colspan="2">产品定位决策</td><td>项目启动后1个半月内</td><td></td><td></td><td>产品决策与计划管理委员会</td><td colspan="2">市场\营销\设计\项目发展部\商业发展部\事业部代表\产品决策委员会代表</td></tr>
<tr><td colspan="4">会议议题</td><td colspan="2">汇报人</td><td colspan="2">决策人</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">产品定位汇报</td><td colspan="2">市场部</td><td colspan="2" rowspan="3">产品决策与计划管理委员会</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">讨论并确定项目的战略目标</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">上会材料</td><td>提交人</td><td colspan="2">提交时间</td><td>会议决议</td><td>行动负责人</td></tr>
<tr><td colspan="3">产品建议书</td><td>市场部</td><td colspan="2">会前两天</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
</table>

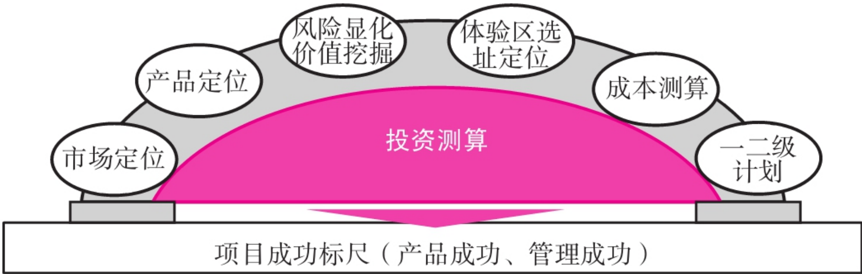
注：产品定位决策会在拿地之前召开，由于拿地时间间隔较长，可能会出现市场和个人情况的变化，因此该会议有可能多次召开，上会材料由项目发展部收集整理并统一提交。

②上会资料模板化

房企对项目运营决策会上会资料准备的标准化程度，是项目运营会议规范高效的关键。诸多标杆房企已对上会资料实现了标准化和模板化，这体现在明确了某个里程碑会议的上会资料必备项及每份资料的模板是否标准化。上会资料标准化（资料模板的标准化）提升了资料准备、阅读和批阅的整体效率，也使资料所有人、关联人更加关注标准模板里的内容。比如某标杆房企在项目启动会上就规定第一次项目启动会的成果必须包含总经理初定项目成功标尺、地块条件交底纪要、项目基本建设程序及报建风险点、地块周边市政接口、市场调研及客户访谈，具体如图5-7所示。

1.启动会是通过多次会议、短时间、高强度、高效率、群策群力完成对项目第一次也是最重要的一次决策，实现项目快周转

2.项目启动会的“逻辑图”



3.第一次启动会成果

（1）总经理初定项目成功标尺（包括项目总货值）

（2）地块条件交底纪要

（3）项目基本建设程序及报建风险点

（4）地块周边市政接口

（5）市场调研及客户访谈

4.项目启动会最终成果

（1）项目成功标尺

（2）项目显化及预案

（3）市场定位

（4）产品定位（含建筑景观设计任务书）

（5）体验区选址、定位及开放计划

（6）产品建造标准

（7）项目一二级计划（提交到计划系统）

（8）项目目标成本及合约规划（启动版）（提交到成本系统）

（9）投资分析模型（启动版）

图5-7　某标杆房企项目启动会指引

③会议议程规范化

房企参与的外部论坛的议程及其时间安排往往都非常明确，但内部会议——哪怕是尤为关键的项目运营里程碑会议——的议程和时间安排却比较模糊粗放，这自然导致会议整体决策效率低下。

比如华南某标杆房企Y企就针对会议的议程主题和对应时间做了标准化的规范，在具体议程上，Y企对各类里程碑会议做出了如下标准化规定：

第一议程：首先进行阶段成果回顾与检视，时间规定为1小时以内。

第二议程：针对项目投资收益进行阶段性检视，时间规定为2个小时。

第三议程：完成前面两大议程后，会议就针对下阶段业务事项进行研讨和审议。

第四议程：经验总结和知识沉淀的沟通交流，时间为30分钟。

第五议程：针对以上议程讨论的内容、知识经验的沉淀等进行总结，时间为1小时。

3.会议卡片的高效应用

一个会议是否成功，主要取决于会议的准备是否充分，会议是否聚焦议程并形成了有效成果，以及对会议决议的后期执行检查。在整个会议过程中，会议卡片应该贯穿会前、会中和会后整个过程，分别发挥其模板、记录、审批和参照执行的价值。整个项目运营会议也在会议卡片的支撑和约束下从粗放走向规范。

（1）会前充分准备

很多企业忽视了关键会议会前准备的重要性，其实，这对规范高效的会议管理非常重要，企业的会议牵头人务必充分准备。会议牵头人的具体职责包括对上会资料的完备性和质量把关，横向对相关资料进行意见汇总，这些资料包含但不限于集团主责部门准备的资料、集团关联部门准备的资料和地区公司主责部门准备的资料。这样做的目的是促进各与会者提前对项目运营的实际现状有所了解并给出相关成果意见，从而在会议真正开始时能够集中解决项目运营实际问题，而不是将时间首先浪费在汇报上。因此，在实践中必须规定，对于没有任何准备或准备不充分的议题尽量不要放入会议。

会议应该严格界定参会人员和列席人员的范围，尽量避免扩大会议参与面。同时，会议通知时应给出预告，包含时间、地点、主要议题、参会人的会议责任等。在参会人员的选择上，不愿承担责任、不敢承担责任、隐瞒事实和胡乱承诺的人员不得成为与会关键成员；不能决策、无决策能力或权力的人员不得参会。另外，对每类议题的会议资料准备要提出明确的要求，尤其是那些例行的会议要尽量能给出固定的模板。具体应统一会议纪要的模板，模板应包含的主要信息有：会议名称、时间、地点、参会人、会议成果接收入、主持人、记录人、会议议程、会议内容及结果、会后行动计划及会议成果等。

比如某企业的月度运营会议卡片：就城市公司而言，除了职能的专项会议外（如工程例会、营销例会等），最具运营管理整体性的例会就是月度计划运营会议。城市公司的月度计划运营会议一般在每月28日～次月3日召开，会议由计划经理召集，由城市公司总经理主持，各分管副总及部门负责人参加。具体而言，如表5-3所示，城市公司的月度运营会议，不仅是对上月计划工作的回顾和下月计划工作的部署，同时解决了部门横向协同的集中决策，还涵盖了对公司年度经营计划的回顾。

表5-3　某企业月度计划会议卡片

会议内容	地区公司月度计划会议
会议目的	通过每月对各项目、各部门计划的月度回顾与部署、保障公司整体的运营目标达成
议题准备	1. 计划经理：汇总项目计划执行情况，核实各部门计划达成情况；项目进度风险预判，次月项目计划要求 2. 部门负责人：部门月度计划执行情况，次月部门月度计划初稿及需要其他部门协助的重点 3. 分管副总：了解分管部门的部门月度计划达成情况 4. 运营副总（或总经理）：已得到计划经理提供的项目计划月度达成情况
召集人	计划经理
议题审批	运营副总（例外议题时）
会议例行内容	1.计划经理汇报上月情况：上月各项目计划执行情况，上月各部门月度计划执行的重点问题 2. 明确下月项目计划 3.讨论难点、重点问题（例如各部门协同配合的重点事项讨论）
会议时间	每月第一个工作周的周一下午14：00~l7：00
主持人	运营副总
参会人员	总经理、运营副总、分管副总、各部门负责人、在建项目工程经理、在建项目营销经理
列席人员	经运营副总批准
会议成果	1. 公司运营月报 2. 上月 × 部门月度计划达成评分 3. 会议纪要：至少包括下月各项目的进度计划目标；重点、难点问题讨论结果

（2）会中聚焦议程

会中是整个会议管理的核心，这一阶段对会前准备的项目运营问题进行群体沟通和决策，并形成会后执行的意见。具体而言，首先，会中需集中检视投资收益，以此保证各个阶段项目运营的投资收益能够达到既定目标。其次，需要对阶段性成果进行检视和回顾，以客观、准确地评价项目前期运营工作的质量；再次，需要对下阶段工作安排及计划进行布置，并对需要花钱的事项制订相应的费用计划。除此之外，会议主持人大多由项目总经理担任，他应注意会议的总体控制，避免议题和发言过度发散，并且在会议中要判断汇报人是否隐瞒事实、胡乱承诺，方法是对其表述及承诺反复追问。对一时难以决定的议题，应立即指定专人主持专题会议并且指定反馈时间，由召集人担任跟踪检查者。每次项目相关会议必须做出决策，主要决议通常要在会上宣读一次，确认参会人员对决议理解一致。

项目运营关键会议不能为了开会而开会，而是充分聚焦议题和议程，核心

在于：

●上会资料评审　对先行提交上会的工作成果质量要强化管理，强化阶段性成果的管理，并在此基础上推进集团知识沉淀和流程优化。

●财务收益检视　从财务收益的角度进行考核，即对项目收益进行监控和分析。需要结合新的成本形势、新的销售趋势，对销售额、内部考核销售成本、总成本、毛利润、净利润等关键性盈利指标进行重新测算。

●下一步工作安排　对工作的系统性进行检查，即强化工作的系统性和前瞻性，而不是站在自身单一部门的角度考虑项目运营问题，需要站在整个项目运营的高度和价值链协同角度考虑工作的关联性和整体价值性。

●知识沉淀　很多注重知识沉淀和学习的企业，大多会对项目运营里程碑会议所沉淀的关键知识和有效经验进行沉淀、记录与分享，以此共享于其他项目。

（3）会后跟踪兑现

高效的会议不仅要求会前充分准备和会中解决问题，更强调针对会中的决策事项直接通过固化流程进行审批。审批的价值在于与各个关联部门及其责任人和配合方进行再次确认，最终使会议的决策意见能够在后期有效而快速地得到执行。而不是像很多企业简单发个会议纪要给与会者，后期执行则无人追踪和检查，会后跟踪的具体内容和相应责任人如表5-4所示。

表5-4　会后跟踪表

会议成果处理（区域公司层面）	成果整理	区域公司计划经理
	成果审批	区域公司总经理
	送达范围	所有参会人员
	增加送达所需审批	不得随意增加送达，否则需经区域公司运营副总批准
	送达途径	明源地产ERP
会议成果处理（集团层面）	上报成果	公司运营月报
	上报对象	集团计划经理、集团运营副总、集团总经理
	上报负责人	区域公司计划经理

另外，在会议完成后，需要反思和发现问题，如果某人总倾向把其直属上级牵进与他项目相关的决策会议，表明其能力有待提升；项目团队动辄将问题推向会议或频繁召开关键决策会议，表明该团队成员尤其是项目负责人及项目职能负责人的能力也有待提升。

综上所述，高效的项目运营决策会议需要从体系上解决开什么会和如何开会两大问题。前者通过合理规划会议从体系上解决会议本身低效的问题，后者则通过会议卡片促进决策管理工具化。两者的目的都是最终提升项目运营会议执行的效率，两者缺一不可，也只有两手同时抓，才能真正驱动房企项目运营会议决策管理从过去的粗放式走向规范和高效。

第三节 运营会议实践案例

一、案例：从运营会议看B企的神速开发模式

“拿地即开工，拿地到开盘5~7个月”，这是B企创造的房地产开发速度传奇，这种高速度也有力地支撑了其2015年的大爆发，销售额从500亿元直接进军1000亿元军团，那这速度背后到底有什么秘籍呢？俗话说“窥一斑而知全豹”，我们接下来就从B企运营会议入手探究这背后的奥秘。

1.管理体系：工作前置+抓大放小+分级管控

阿基米德说“谁能给我一个支点，我就能撬动整个地球”。B企的快周转模式要求其管理更顺，运营更快，那到底如何突破呢？对此，B企非常高明，通过规划与快周转相匹配的运营会议体系，以此为支点，反向要求和促进集团运营能力及各专业能力的提升，进而撬动整体经营业绩的突破。接下来我们就来具体了解一下，如图5-8所示。

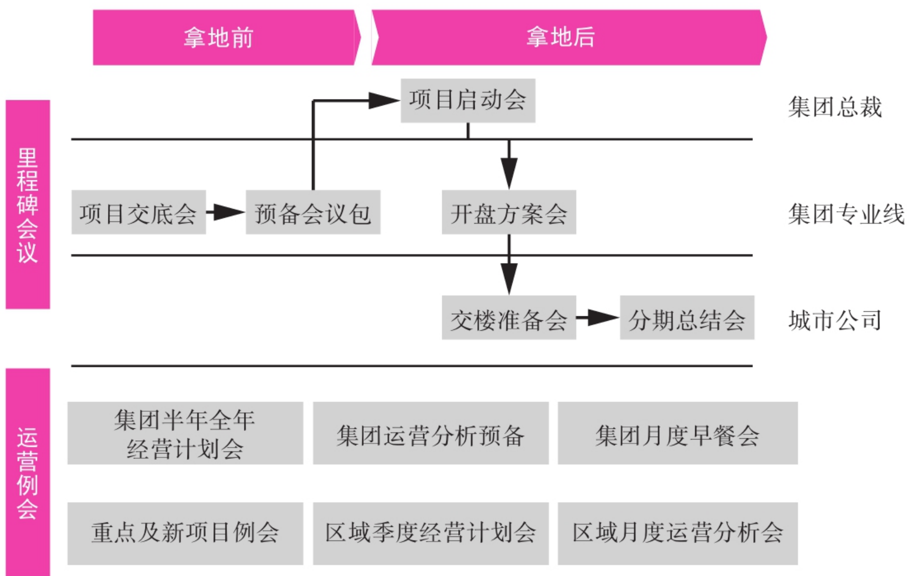


图5-8　B企运营会议体系

图5-8是B企目前的运营会议体系图，从中我们可以发现三个鲜明的特点。

（1）可怕的前置：拿地即可开工

快周转的本质在于尽快缩短从拿地到开盘的时间，这里面的关键就是前期设计周期要短，设计方案不反复，因此，能不能尽量提前把方案定下来，就决定了前期开发速度的快慢。反映到会议体系上，就是前置、前置、再前置，尽快把设计方案定下来，提前决策，以实现拿地即开工的效果，进而缩短工期。B企要求在支付首笔土地款之前完成如图5-9所示的会议和决策。

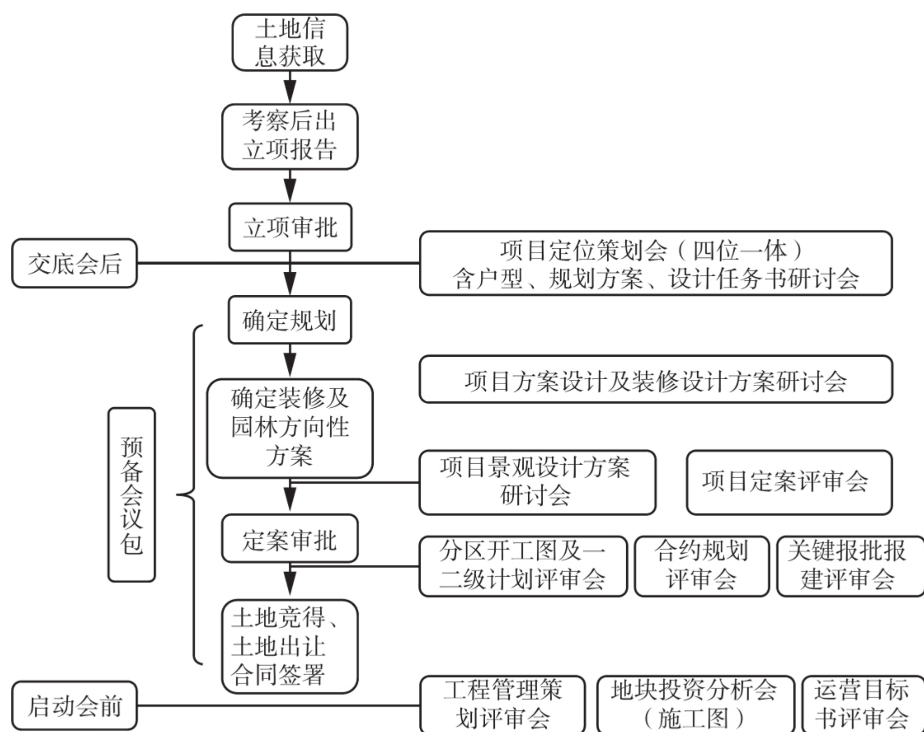


图5-9　前置会议与决策

从图5-9中可以看出，B企要求在拿地前完成11项重大决策，涉及定位、方案、景观、一二级计划、合约规划和报批报建等，内容非常广泛，但都是影响后续开发的关键点。通过前置会议决策这样的方式，把关键环节及要点定下来，就可以保障拿地即开工，快速开发，快速销售。

（2）抓大放小：抓重点攻难点

B企在发展前期，为了控制项目风险，在项目开发各阶段设置了相对较多的关卡和决策点，并且通过里程碑会议的方式来固化，这适应了成长期的要求。但企业规模到500亿元级乃至1000亿元级的时候，基于控风险考虑的这种会议关卡就会影响项目开发的效率，因此，B企针对会议决策点做了大幅简化聚焦，主要关注交底会、预备会、启动会、开盘会、交楼会和分期总结会。

上述六个会议核心的目标是：通过交底会实现投资团队向开发团队的交接；通过预备会完成前置方案决策与评审，实现拿地即开工的要求；通过启动会明确项目经营团队的目标；通过开盘会做好开盘方案；通过交楼会防止交流风险；通过分期总结会不断总结经验，提升管理水平。

（3）分级管控：三级管理

快周转模式下，单纯依靠集团或一个脑袋的方式，企业运作负荷就会越来越大，迫切需要有更多的经营中心和决策主体出来，形成一支具有强大能力的虎狼之师。因此，做强专业线，做实做强区域公司，解放老总，解放集团是规模扩张的必然要求。

因此，B企综合考虑各种因素，对集团原来的管控点做了进一步优化和梳理，主要围绕两个路径分权：第一个是从集团决策层到集团专业委员会或专业线分权，所以像项目交底会、预备会和开盘会主要由集团专业线把关和决策；第二个是从集团向城市公司分权，部分项目决策事项将下沉到区域公司，立足于做强和做实城市公司。因此，像交房和分期总结就下放到区域公司自主进行，需集团总裁决策的仅保留了项目启动会，核心目标是与经营团队签订目标责任书，实行目标管理，过程管理大幅放权。

上述三个特点很好地匹配了集团快周转的运作要求，以会议前置及分权为标志，背后反映的是整体运营能力质的突破。

2.管控要点：抓住各关键点的牛鼻子

在规划好上述会议体系后，为保障运营的质量，还必须对会议效果进行把控。为此，B企明确了各会议的关键决策点、时间及目标，考虑到运营会议主要是对流程的协调，相对容易理解，所以下面仅针对里程碑会议就关键内容进行阐述，具体如表5-5至表5-10所示。

（1）项目交底会

表5-5　项目交底会

组织部门	集团投资拓展部/区域投资拓展部
会议目标	1. 投资拓展部对项目情况进行解读，组织单位进行地块情况交底，资料交接 2. 各部门明确前期工作计划要求和参与对接人
会前准备资料	项目立项报告
召开时机	立项报告审批通过后
会议成果	土地获取工作计划、前置工作计划

（2）预备会议包

表5-6　预备会议

会议包内容		目的	主责部门
项目预备会议包	项目定位策划会（四位一体）	工作前置，使区域公司与投资、营销、设计、财务四大专业板块形成统一意见	集团运营管理部
	项目装修设计方案研讨会	工作前置，指导室内装修设计工作	
	项目景观设计方案研讨会	工作前置，指导园林环境设计工作	
	项目定案评审会（五位一体）	工作前置，整合集团各中心调研、分析和评估成果，决定集团是否进入定案审批程序	
	项目分期开工图评审会	工作前置，保证项目定案后，分区开工图与一二级计划定稿相匹配	
	项目一级计划评审会		
	项目二级计划评审会		
项目预备会议包	项目合约规划评审会	工作前置，规避合同风险，提出合同管理重难点	集团运营管理部
	前期报建策划评审会	工作前置，指导项目报建，提出报批报建重难点和风险点	
	工程管理策划书评审会	工作前置，指导现场施工，提出工程管理重难点和风险点	
	项目地块投资分析会	确定财务指标	
	项目运营目标书评审会	体系成果核心，确保启动会上能签订	

（3）项目启动会

表5-7　项目启动会

组织部门	新项目的启动会由集团项目总办组织召开（集团总裁参加） 旧项目新地块的启动会，由区域工程技术部组织召开（区域总裁参加）
会议目标	集团总裁/区域总裁对项目开发做出重要决策，对项目开发的困难提出解决方案，完成资源调配，提出公司拟定的项目经营目标，落实项目运营目标书并交底
会前准备资料	营销中心：项目定位、项目市场分析、竞争对手分析、定价分析、产品建议、项目营销可能存在的风险及应对方案 研发设计中心：设计任务书、装修及景观设计方案 财务资金部：项目投资收益分析，提出关键财务指标、现金流分析、收支平衡点及时间、税务筹划的建议 项目部：项目基本情况、开发计划、工程策划，重点汇报风险控制措施及需要集团解决的问题
召开时机	拿地后一周
会议成果	项目运营目标书（含项目目标成本、销售目标、净利润目标和销售净利润率）

（4）开盘方案评审会

表5-8　开盘方案评审会

组织部门	集团营销中心、区域营销部
会议目标	评审确定项目开盘方案
会前准备资料	项目开盘方案 开盘前准备工作（现场布置、媒体安排、专业配合等）
召开时机	开盘前15~30天
会议成果	项目整体营销方案

（5）交楼准备会

表5-9　交楼准备会

组织部门	项目部
会议目标	组织各相关部门对项目前期验收进行评估，对集中入住前的各项工作进行计划和安排，对可能存在的风险或有执行难度的问题提前指出，并做好预案
会前准备资料	交房作业指导书及交房工作计划 交付风险预判及应对措施报告
召开时机	首批计划集中交楼前30天
会议成果	会议纪要 交房作业指导书及交房工作计划

（6）项目后评估会

表5-10　项目后评估会

组织部门	项目部
会议目标	全面回顾已完成项目的定位、设计、施工、成本、交付等进程和相关成果，积累并分享经验，形成案例库，完成知识转化，防止错误重复发生
会前准备资料	区域/项目各专业（阶段性）后评估报告 集团各专业部门过程监控/指导总结
召开时机	首期交楼后、结算完成后
会议成果	会议纪要 项目后评估报告

3.管理要求：专业能力＋前期成本付出

要出色地完成上述会议体系的构建和召开，背后其实有两个关键要素在作用。

（1）需要比较强的专业能力

从会议规划及内容可以看出，要完成上述任务，需要各专业有相对较强的专业能力，因此，需要相应在内部形成专业能力提升机制来满足运营体系的要求。对于行业企业来说，如果要借鉴这种模式，内部人才的培养和能力提升也必须同步进行，因为体系能否成功，关键在于背后的人。

（2）需要付出一定的前期成本

由于前期做了大量方案设计工作，因此，前期需要投入一定的成本，考虑到B企本身是一体化产业链发展模式，有自己的设计院，因此，该部分成本大部分被内部消化了。对于其他企业而言，如果想借鉴这种模式，在前置工作上可以做匹配性的调整，比如前置内容可以删减，做到概念即可，这样成本相对节约，另外也并非每个项目都要如此前置，适当考虑重点项目或成功机会大的项目。当然，做好工作前置，本身需要公司在战略层面进行取舍，不过总的来说，前置成本与提前开盘带来的效益相比，后者无疑是更高的模式，这被诸多快周转公司所证明。

总之，B企通过规划与快周转模式相匹配的运营会议体系，以此为支点，反向要求和促进集团运营能力及各专业能力的提升，进而撬动整体经营业绩的突破，最终实现拿地即开工且拿地到开盘仅需5～7个月的开发速度，这种管控逻辑值得行业深思和学习。

二、起步型企业会议规划：从无到有，广覆盖，控风险

1.管理目标：通过会议体系控制运营风险，打造“运营防火墙”

起步阶段的企业在会议规划上一般会面临如下两个方面的难点。

（1）运营管理体系不成熟，会议体系不规范，会议召开随意、粗放

原来比较常规的会议是集团层面的月度运营会，但对于项目关键环节的管控点还没有通过会议固化下来，要么缺失，要么很多关键性决策会议（如定位、定案等）因为总裁临时有事而取消或延期。

（2）业务部门专业水平整体不高，关键环节运作不理想，风险高

在起步阶段的企业中，定位、施工图评审等关键环节要靠总裁决策和推动，运营不到位，对整体项目开发造成巨大风险。

●投资风险高　拿地基本是基于总裁的经验与直觉，没有通过专门会议和专业部门的经济测算来做科学分析，因此，之前就出现某房企新兵在武汉因为拿错地损失5亿元的事件。

●项目定位反复，给后期方案带来困难　前期对市场定位、客户定位研究缺失或不足，也没有召开过会议对定位进行评审和固化，导致后期方案设计缺乏方向，只能要求设计院尽量多出方案，然后再进行海选，导致设计部门及设计院怨声载道。

●施工图质量差，“错漏碰缺”现象严重，导致后期大量变更　由于施工图会审环节不到位或流于形式，前期图纸很多错漏没有及早发现，导致在施工期间频繁变更，既增加了大量成本，也严重影响了工期。

除此以外，还出现过目标成本和价格核定困难，开盘开不好以及交房出现问题而遭客户索赔甚至群诉等。

基于上述难点，我们认为在企业规模不大（比如总资产20亿元以下）的时候，领导和各业务部门应保证将足够的精力和资源投入最核心的工作：把会议体系从无到有建立起来，通过会议来弥补运营管理过程的漏洞，以此降低运营风险，让会议在这一阶段承担“运营防火墙”角色。

2.实现路径：针对项目价值链风险点及关键点固化会议，实现广覆盖

对于企业存在的会议体系规范化不足和质量不高的情况，可重点从两个方面进行优化。

（1）界定会议体系，实现对项目价值链风险点及关键点的把控

围绕项目开发价值链关键环节及风险点，除运营例会外，还可以通过两类会议将其固化下来，如图5-10所示。

●以项目关键问题及成果评审为重点，规划重要专题评审会　针对项目运营过程的薄弱环节及关键成果存在反复影响项目整体进度和运作质量的情况，企业应重点加强对前段成果质量和关键决策问题的管理，以会议的方式群策群力对成果进行把关和决策。因此，就投资决策、定位策划报告、概念方案、建筑方案、施工图、目标成本和价格方案七大成果固化下来，以利于重点把握项目运作的关键环节。

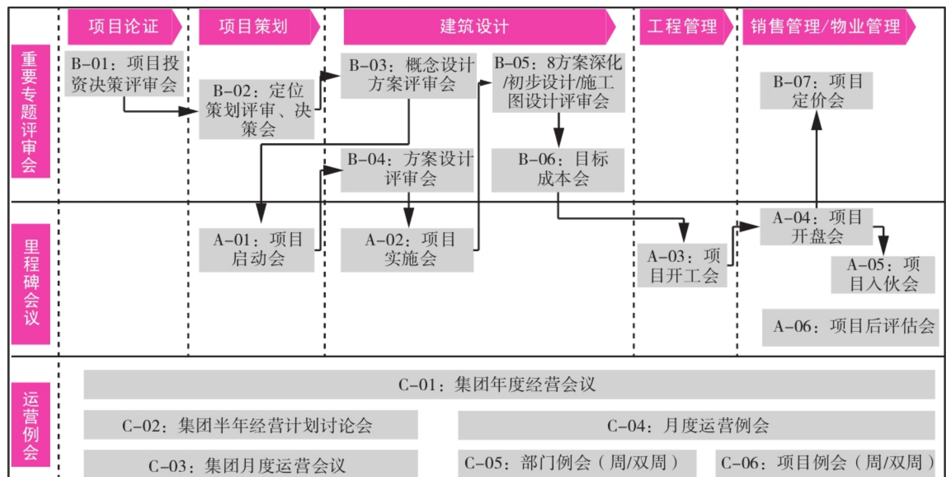


图5-10　运营会议

●以项目运营为主线，规划里程碑会议　针对项目的启动、实施、开工、开盘、入伙和交房等里程碑节点，明确阶段性工作目标，明确各部门工作界面及协同方式，通过项目运作过程中关键决策点和会议的结合，实现项目运营与会议的耦合管理模式。

（2）界定体系规则，明确参与人、决策人及上会要求

为了保障关键会议达到预期效果，会议体系针对会议时机、目的、决策

人、参会人、会议成果等进行了规范和明确，特别是为防止会议无人拍板或久拖不决，对关键决策人的界定更加关键，如表5-11所示。

表5-11　项目投资决策评审会

会议名称	项目投资决策评审会		
召开时机	接触并明确土地获取方式后，提交土地招拍挂文件前至少15个工作日		
会议目的	①对整个项目可行性和风险进行全方位权衡，提出该项目是否可进入“项目取得”程序的明确意见 ②就项目前置工作和可研报告中未确定的主要分歧提出处理意见供集团决策 ③对可研论证结论为“建议进行投资”的项目做出投资决策		
决策人	投资决策委员会/集团总裁		
参会范围	主持人：成员公司拓展部负责人		
	汇报方：成员公司拓展部，成员公司成本部		
	会议纪要：成员公司拓展部指定人员		
	参会人员： 集团投资决策委员会会员、集团总裁、集团总裁指定人员		
会议议题及议程	项目可行性研究报告（由拓展部主导，各成员公司职能部门提供专业性意见）		
确认成果	项目可行性研究报告	成果管理	成员公司拓展部
		成果审批	投资决策委员会/集团总裁
		送达范围	集团及成员公司各部门
	成本测算	成果管理	成员公司成本管理部
		成果审批	集团总裁/成员公司总经理
		送达范围	集团及成员公司各部门
	会议纪要	成果管理	成员公司拓展部
		成果审批	无
		送达范围	集团及成员公司各部门
纪要存档	成员公司拓展部		

通过这样的方式，基本搭建起了与房企发展初期较为匹配的会议规划模式，从而有力地保障了运营管理工作的正常开展，针对薄弱环节的风险管控力度也得到有效增强。

三、成长型企业会议规划：从有到优，抓关键，优效果

在步入成长期以后，企业面临的内部管理环境发生了较大变化，管理重心也随之发生了改变。针对这类企业，管理的重心已经不再是会议体系的规范化问题，而是如何进一步从有到优，通过抓住关键的几个会议，定点定向突破来实现运营管理的提升。

1.管理目标：找准突破点，提高关键会议质量，提升项目运营效率及收益

我们以X企为例，X企2012年企业规模就已经达到70亿元，在其总部所在区域有较强影响力，内部管理条件与起步时相比已经发生较大变化。

第一，经过前期积累与沉淀，企业运营管控体系逐步成熟，管理标准化有一定基础，规范的会议体系已经搭建和固化下来，如图5-11所示。

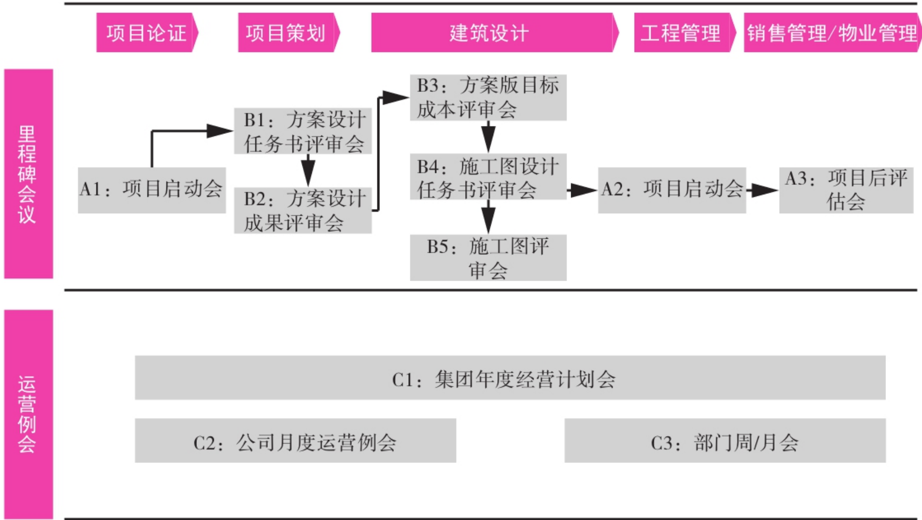


图5-11　运营会议

第二，随着企业规模及利润增加，X企更有条件在市场引入更多的高素质人才，从而逐步提升各业务部门专业水平，使得各关键环节的会议规划基本可以贯彻落地，会议质量也基本可控。

X企认为，企业最核心的目标是要找到项目开发最关键的点做定向突破与提升，达到四两拨千斤的效果。那需要定点突破和提升的关键点是什么？X企认为可以围绕最能够给企业带来管理效益的点去突破，因此借鉴了龙湖的经验，将项目启动会作为突破点。

2.实现路径：量体裁衣，循序渐进，找对方法

明确了突破点，具体如何实现呢？最关键的是具体实现路径和方法一定要与企业自身管理特点和水平相契合，比如龙湖启动会，确实非常不错，具有内容全、颗粒度细和时间短的特点。

●内容全　龙湖启动会涵盖了九大成果，如项目成功标尺、项目风险及预案、市场定位、产品定位、产品建造标准、项目一二级计划、项目目标成本及合约规划、投资分析模型及体验区选址定位及开放计划。

●颗粒度细　比如龙湖要求启动会时就把整个项目一二级计划都排出来，甚至项目的合约规划也得做出来。

●时间短　龙湖一般要求标准化项目在拿地后25天，非标准化项目45天内就开完启动会，完成所有成果。

但X企在学习龙湖项目启动会过程中走了不少弯路，刚开始试图照搬龙湖模式，没有考虑到龙湖项目启动会背后的约束条件，如管理水平、人才素质及产品标准化程度都相对比较高，这是大部分企业达不到的。

学习了两年后依然不见效果，X企进行了反思，在充分考虑了自身管理水平及管理诉求后，对启动会的内容和颗粒度都进行了简化：

●内容突出重点　比如内容，不再贪大求全，试图实现像龙湖一样的九大成果，而是聚焦前期最核心的工作内容，如对计划、成本支出和方案设计任务书等做了规定。

●颗粒度吻合企业管理能力　比如颗粒度，以计划为例，不要求像龙湖一样要把整个一二级计划做出来，而是聚焦开工前的一二级计划，这样制订出来的计划更合理，更有利于执行。

总之，X企在前期规范的会议体系基础上，找准项目启动会这个突破点后，借鉴标杆企业经验，量体裁衣，循序渐进地开好前期启动会，从而定向定点实现了运营管理的新突破与提升。

四、成熟型企业会议规划：从优到简，做简化，提效率

当企业发展到成熟阶段以后，整个运营体系日益成熟，管理标准化程度高，业务部门专业能力进一步提升，能够确保项目开发价值链的各关键环节运作质量得到有效保障。此时，企业面临的关键难点是在管理规模和管理复杂度日益提高的背景下，如何简化企业会议体系，防止会议过多占据决策资源，导致决策累积，从而拖慢运营效率。因此，企业在这一阶段的核心任务是如何简化自身会议体系，提升效率，实现从优到简，这个时候会议规划承担的是“运营加速器”角色。

1.管理目标：删繁就简，提升效率

以W企为例，在早期，管理部门专门梳理并推行了项目运营了16个关键会议，聚焦项目运营从拿地到入伙七大关键环节，并将项目运营整体价值链从利润和风险视角分解为拿地前和拿地后两大阶段，如图5-12所示。

开发阶段	拿地前						拿地后									
	前置启动		产品定位/概念方案		听证/决策		经营计划/交底计划协调/详规/出图					施工/开盘准备/定位		现售/入住/物业		
会议名称	前置启动会	产品定位决策会	项目立项会	概念方案介绍会	前置工作听证会	项目决策会	项目交底会	项目经营计划会	实施计划沟通会	规划方案汇报会	实施方案汇报会	开盘前期准备会	定价会	分期定位研究会	入住前准备会	项目分期总结大会
决策者	总经理层	产品决策委员会	集团总部	设计副总/设计部分管经理	区域本部/总经理层	集团总部	项目发展部/事业部/项目部总经理	事业部/项目部总经理	事业部/项目部总经理	产品决策委员会	事业部/项目部总经理	营销决策委员会	总经理层	产品决策委员会/事业部总经理	事业部总经理	总经理层
汇报主体	项目发展部	市场部	市场部	设计部	项目发展部	项目发展部	项目发展部	财务部/成本部	事业部或项目部	设计部	设计部	营销管理部	营销管理部	营销管理部	事业部或项目部	事业部或项目部

图5-12　16个关键运营会议

从上述会议规划中可以看出，该会议规划有其鲜明特色：一是以价值链核心环节为主线，全面覆盖，覆盖项目开发从项目论证、拿地、产品设计、工程、营销、入伙全过程，同时将很多工作前置，做好项目运营的风险规避。二是每个会议谁决策、谁汇报、谁参与都做了清晰界定。

但随着企业管理规模不断增大及项目数量的急剧增加，需要通过会议决策的事项不断增加，占据了大量的高层资源及专业线资源，高层及专业线时间投入不够导致项目进程受影响的概率越来越高，项目开发进程受会议规划影响越来越大。因此，很有必要在人力、物力本身非常有限的前提下，更加聚焦有价值、有必要性的会议，而不是什么会都开。

2.实现路径：会议分层，决策分级

因此，为提升效率和匹配大规模企业的运营模式，W企调整简化了会议体系，将其早期16级会议修正浓缩为10个关键会议，如图5-13所示。

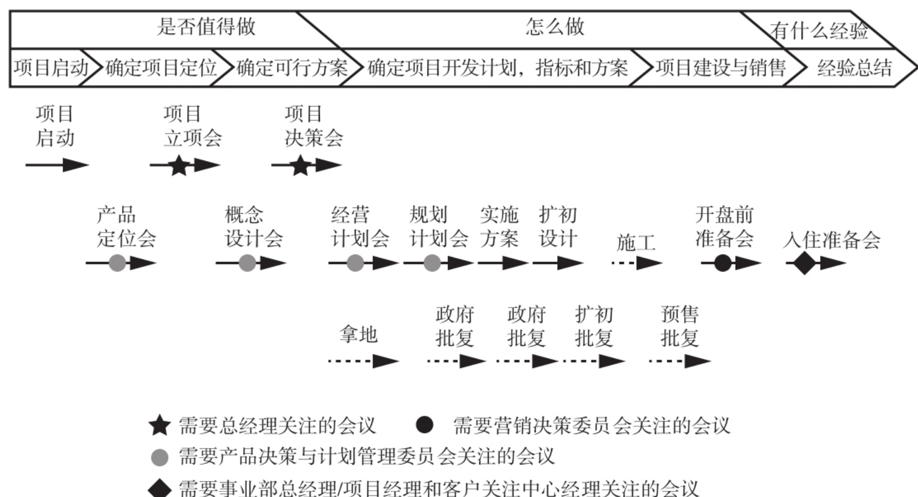


图5-13　分级后的关键运营会议

会议进行分级管理后，决策也分为不同层级，W企针对哪些会议需要总经理关注和决策，而哪些会议属于专业委员会的关注和决策范围均进行了清晰定义。以总经理为例，其核心关注的就是项目立项、项目决策、销售定价及分期总结四个关键环节，其余全部下放到专业线。具体的策略是：

●不重要下放策略　比如针对实施方案汇报会而言，方案侧重对规划方案的细化和执行，不需要以会议的形式让公司高层参加群体决策，完全可以下放一级，让职能专线决策即可。

●合并融合调整　比如前置工作听证会完全可以与项目决策会合并，会议的议题完全可以在项目决策会上一并讨论。

●通过邮件、电话等其他形式解决　有些运营会议比如前置启动会，不一定非要通过召开会议来解决，况且中高层管理者的时间都比较稀缺，对于前置启动会的效果和目的完全可以通过邮件、电话等多种形式实现。

通过简化会议体系，不仅将公司总经理从繁重的会议中解放出来，使其能够更加聚焦最关键事项及公司战略事项的思考，更重要的是会议简化本身也提升了项目反应和决策速度，提高了运营效率。

从以上典型案例我们可以清晰看出，会议规划必须匹配企业各阶段核心管控要求。当然企业里程碑的设置与规划也不是一蹴而就的，而是遵循整体渐进明细、简化落地的策略，最终让里程碑会议能够真正有效支撑项目高效运作，让会议体系成为整体运营管理提升的有效抓手。

第六章 房地产成本管理

高房价、超额利润的黄金时代在很大程度上削弱了房企对成本管理的重视程度，催生了“重开源（营销）、轻节流（成本）”的短视观念。但在经历楼市寒冬之后，众多房企纷纷认识到，仅仅关注外部市场的开源远不能应对残酷的现实，加强成本控制、实现有效节流、向管理要效益才是房地产企业应对市场巨变的核心能力之一。谁不修好这门“功课”，未来将会遭到市场无情的惩罚。

在成本管理实践和创新中，我们发现有些企业将2009年定义为“成本管理年”，但目前大部分的房企还普遍停留在从粗放向规范管理的过渡阶段。但是，我们仍然欣喜地看到一大批标杆房企在成本管理实践中走出了一条创新和卓越之路，这条成本创新之路表现为较为典型的“三步走”路线：从2003年国内形成以万科为代表的核算成本管理方法，到2006年之后逐步形成强调以合约规划为事前控制的目标成本管理理念，再到2009年起形成以成本价值工程为代表的成本策划观念。

第一节“成本策划论”引领成本管理风向标

一、房地产成本管理的发展演变

根据成本管理水平的高低及对产品价值提升的作用，我们将房地产成本管理概括为三种类型，即事后核算型、事中控制型和事前策划型，如图6-1所示。

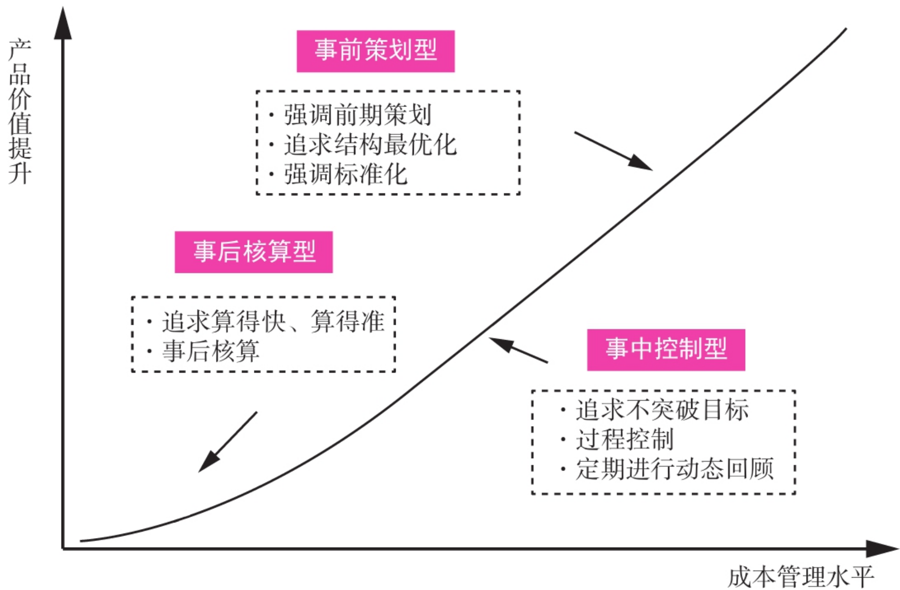


图6-1　成本管理发展趋势

1.事后核算型

事后核算即根据图纸进行量价核算，是成本管理的基本要求，所追求的是算得快/算得准，但成本核算只是成本管理的初级职能。之所以当前很多房企的成本管理还停留在成本核算阶段，是因为整个行业对成本管理的重视度不够，这直接导致行业缺乏真正具有成本思维的管理人才。大多数成本人员来自工程造价和审算部门，热衷于核量、核价等技术层面，进一步导致成本管理在很大程度陷入“懂技术比懂管理更重要”的怪圈。

2.事中控制型

伴随房企跨区域、多项目的发展，事后核算型所暴露的成本失控、成本超支等问题越来越严重，不少企业开始改变成本管理思路，逐渐转向以过程控制为主的事中控制型。事中控制的核心在于构建基于目标成本的控制体系，强调业务执行过程中的动态控制，通过目标成本与合约规划等手段控制采购招投标及合同执行过程中可能的变更，然后结合定期的回顾分析进行动态纠偏。

3.事前策划型

一些优秀的成本管理企业，已经开始关注成本的价值工程，即强调成本的投入产出比，其中典型的就是做好成本管理的前置化，也就是成本策划。在具体操作上，成本策划必须从项目实施阶段的过程控制向项目前期定位与策划阶段的控制转变，并最终实现从供应商挖潜转向基于客户价值的成本策划。

房企成本管理能力参差不齐，不同企业都或多或少、或轻或重地在做成本核算、成本控制和成本策划，只不过在不同的领域其管控的侧重点有所差异。

从成本管理的发展来看，简单地说，成本核算只解决事后的算账问题，成本控制关注的是过程中动态成本尽量不超过目标成本的“红线”，即控制“乱花钱”的问题，而成本策划关注的是投入产出比，解决“如何花钱更值”的问题。

二、房企成本管理常见症状分析

根据明源地产研究院多年以来的观察与实践，房企成本管理常见的症状表现为以下6个方面。

1.管理视角局限，缺乏全成本意识

有些企业将成本管理狭隘地定义为工程造价核算，只管建安成本，成本管理也仅是成本管理部的事，这无论从管理概念上还是从管理职能上都是狭隘的。工程建造成本只是项目成本的一部分而不是全部，成本核算是成本管理的职能之一，但只是初级职能。要做好成本管理必须有更宏观全局的视角，要建立起全成本、全过程和全员的“三全”管理视角。全成本即包括土地成本和建筑成本，以及销售管理财务三项费用；全过程即贯穿项目定位、策划、设计、建造、维保的全过程，这着重强调各环节之间的业务协同配合；全员即成本管理不仅仅只是成本管理部门的事，而是人人都要有成本意识，都要对成本负责。

2.业务链条割裂，前置管控失效

近年来，由于外部环境的动荡加剧，房企对成本管理的重视程度已经越来越高，大多数企业已经逐步建立起了目标成本、合约规划、动态监控和成本核算这套成本管理规范，但是运作还不太成熟，实际效果并不突出，本质原因是各业务部门之间衔接不够紧密、彼此相对割裂。这主要表现为两个方面，首先，在目标成本设定时缺少必要的设计输入，或目标成本未能起到限额设计的作用。其次，成本与合约各做各的，合约难以理解成本科目，难以将招标的合约金额与目标成本进行对应，为了规避成本超支可能带来的绩效处罚或项目进度延误，可能会将超支的成本在不同科目之间拆分腾挪，从而使得目标成本不能在合约招标环节有效落地。因此，目标成本与合约规划这两项手段并未真正发挥出应有的管控效果，从而导致前置管控失效。

3.变更管理失控，暗藏成本黑洞

由于三边工程的原因及施工现场管理的需要，变更与签证不可避免，但很多企业由于变更与签证管理授权机制的缺陷或执行不到位，而导致变更与签证管理失控，其中暗藏大量的成本黑洞，企业在未进行合同结算或专门的变更清查之前可能根本不知道发生了多少变更，表面上成本是可控的，一旦加上变更就明显超支了。

4.动态数据滞后，难以支持决策

动态成本管控不仅要包括对已发生成本（合同＋补协＋已确认的变更）的数据归集，还要包括对合约规划的有效预测，以及对正在发生或可能发生的变更进行成本预估，但是往往由于预估不足，导致动态成本的数据获取滞后，极大地阻碍了成本管理的有效性。

企业应建立项目动态成本回顾分析机制，定期对项目成本数据进行采集、分析和汇报，以便于及时纠偏。

5.资金供需矛盾，资金利用率有待提升

要的多而可给的少，或者不知道如何判断需求的真实性，没有建立一个合理的分配机制。站在项目团队的角度，多点资金无甚害处，但站在集团的角度就要考虑如何合理分配，如何提高资金利用率。项目团队一味地要而集团一味地卡，很容易导致相互间的不信任，结果就是前者虚报而后者瞎砍，这不是解决问题的办法。如果项目团队不需要为集团供给的资金付出

成本，那么这个矛盾就无解。当然，解决这个问题不仅要从资金管理方法着手，还要在更大层面上考虑项目团队的激励措施。

6.经验数据不足，成本合理性评估困难

由于成本管理体系不完善，许多已开发项目的经验和数据没有有效地沉淀下来，造成知识的流失；或者是很粗糙的原始数据，没有经过分析提炼，不利于借鉴使用，成为无效数据、垃圾数据，再加上人员流动的原因，更加剧了这种数据的失效与知识的流失。最直接的结果就是，一些企业进行项目开发已经有很多年了，但是每当开发新项目的时候，仍然是所有工作“从0开始、从头做起”，效率极其低下。成本部门在进行成本测算时缺乏经验数据的借鉴，决策层在评估成本指标的合理性时也缺乏必要的依据，上下两难。

三、成本策划引领成本管理的风向标

从房地产开发价值链来看，越往前端，成本控制的空间越大，对利润产生的影响也越大。例如，在房地产项目运营中，设计阶段决定了房地产开发项目的成本大格局：虽然设计费占房地产开发项目全过程费用的比例不大，一般只占建造成本的1.5%～2%，但设计对工程造价的影响却高达75%以上。

因此，从经营的角度而言，要通过成本控制来实现经营利润的最大化，必须打破传统设计先行的成本管理模式，寻求成本管理进一步前置的手段。成本策划强调从企业战略的角度和客户的维度系统地分析企业成本，属于成本事前管控的手段，而成本控制与成本核算只是成本策划完成后的对应执行与总结环节。

成本策划必须站在投资者的角度，根据投资管理者和客户双重的需求进行成本策划，具体需要成本管理人员在设计的前端站在企业经营战略的高度，根据项目的定位和成本总控目标，具体分析和规划设计、工程、营销等各个环节的成本配置，尤其对不变（必须）成本、可变成本和成本投放侧重点等提出相应的策略，而后确定目标成本，最后才是责任成本、动态成本和执行中的合同管理，整体遵循“成本策划—成本管理—成本控制—合同管理—成本核算”的实施路线。

需要强调的是，成本策划需要在客户价值的基础上配合财务做好范围管控，并对投资收益率进行精细的计划，而在成本管理环节需要做好目标成本的优化，确定管理目标，通过预算进行管理，并以此指导项目后期的经营性现金流的管理。成本策划主要解决的是限额下的经营目标是否可以实

现、如何实现及经营目标不同时的成本限额变化需求问题；解决成本限额下可变成本与不变成本的分配问题，调整不变与可变部分的成本分配比例，提出成本控制策略与要点。

而后期成本控制则强调通过合约规划的手段、成本管理的红线及责任成本与动态成本的监控等最终实现成本的可知与可控，其中，合同管理的精度和控制度也直接反映了成本管理与控制的水准。

标杆分享

A企业，作为行业的标杆企业，拿的地也有好有坏，不全是优质土地。但是A企业始终在慎重思考：如何“在三类土地上做出二类的产品，卖出一类的价格”。A企业的每一个项目都在园林和样板房设计上投入重金，以客户的需要为出发点，注重客户的消费体验；同时通过对服务的大量投入形成良好口碑，将钱花在刀刃上，提升项目定位。

第二节 成本三问，探寻成本管理“命门”

某地产集团企业的李总最近遇到了一个举棋不定的难题：企业储备的土地日趋减少，他正忧心于下一个项目路在何方时，收到了一则某市某地块公开招拍挂的消息，这本是一个让人兴奋的消息，但到底拿还是不拿，李总却犯难了。消息内容如下：

某市土地房地产交易中心受当地政府委托，公开挂牌出让某地块，土地用途为居住用地（安居型商品房用地）的使用权。公告显示，出让地块建筑面积6.482万平方米，出让地价定为14.69亿元，以此计算，其楼面地价成本为2266元/平方米，不允许更改。房价上限为安居型商品房的最高销售基准价，即8000元/平方米（含装修）。投标要求：参加投标的开发企业以“一次竞价”的方式将自己设定的房价装在密封信封，报价最低者获得该地块。

李总知道，这地块的用途规定为安居型商品房用地，利润空间相对有限。根据调研人员反馈，目前该地块周边住房每平方米的市场价早已过万元，前段时间，在该市偏远区域出让的一块比该地块条件差很多的地，每平方米价格都超过了6000元。

面对诱惑，经过内心的挣扎，李总已经意识到，以往的项目开发过程中，粗放式管理模式下的成本管控只具有象征意义。随着行业的竞争，成本管理已经成为企业生死线上需要坚守的最后底线，成本管理将成为决定企业利润获取能力及竞争能力的最大考验。最终，李总做出了一个无比艰难的决定：组织人员参与投标。

但在报名的现场，他碰到了行业的龙头企业万科的代表及当地的一家标杆企业。

能否拿这块地？如何做好成本管理？李总有三个亟待解答的问题。

一、项目总投入是多少？产品单方是多少？预计目标利润是多少？

对这几个问题的回答是决定是否拿地的关键。我们都知道，项目总投入主要由三部分构成，即开发成本、开发费用和税金（营业税\增值税及附加、土地增值税及企业所得税）。

目前，国家相关政策要求，房企自有资金不得低于项目总投资的30%，因

此项目总投入指标非常重要，项目投资规模越大，自有资金压力越大且企业经营风险越高，同时对人力资源要求越高。

与此指标相关的是“项目投资额”，即从投资到现金流量由负转正时需要投入的资金，在该时点，企业无须再向该项目进行投资即可实现该项目的滚动开发，从而可以方便地筹备和调用资金。这是项目决策的一个重要衡量指标。

接下来，根据项目及产品初步规划，完成项目总投入计算后，需要计算产品单方成、预计利润及投资回报率等。在投标拿地阶段，主要的难点在于根据项目定位进行成本的精确测算，需要公司和项目相关人员在认真分析历史项目数据的基础上，依据内部的成本管理体系对项目成本进行预测，以计算项目总投入并将项目合理分期，加快项目开发节奏并安排好后续的资金筹措等相关事宜。

但作为公司领导，估计有时也会产生疑问：指标合理吗？例如，制定的目标成本本身是否合理？如果目标成本定得过高，对后续的成本管控就会失去实际意义。作为决策者，对于具体的数据一般不具有专业能力，也没有那么多时间去深入分析和研究。那么，有没有简单的管理手段来实现这个目标？

当然有，那就是在企业内部推行标杆管理。

标杆管理，也称对标管理，其实质是基于标杆企业的实践改善并提升企业自身的管理和经营，即从企业自身的某领域出发，不断寻找和研究一流公司在相关领域的最佳实践，以此为基准进行比较、分析和判断，改善企业在该领域的管理和运营能力，实现企业的持续提升。据全球对标网络（Global Benchmarking Network）的相关调查，对标管理已成为最受企业欢迎的第三大战略管理方法。

标杆分享

上海某知名房企，为了提升项目运营水平，设立了内部标杆和行业标杆两种性质的项目成本标杆：

一是内部标杆，根据集团内部不同类型项目和产品设定的标杆。

二是行业标杆，即选取了各区域同行不同时期、不同类型的项目和产品作为标杆。

标杆数据主要包括建筑单方、可售单方及综合单价等多个指标。对全国各区域的项目运营进行管控，依据项目的方案设计、扩初、施工和

竣工等不同阶段，将新建项目与标杆的多个不同指标，做同一口径的数据对比和分析，并根据分析结果对新建项目进行成本优化，同时实施相关措施降低成本。通过这种方式，企业内部快速树立了“向标杆看齐，人人争做标杆”的良好管理风气，项目的成本管理质量和能力在短时间内得到了显著提升。

二、成本如何管控，才能实现目标利润？

由于运营周期长，涉及环节多且对专业要求较高，房地产项目如何才能真正简单、直接地管控成本？其实成本管控并不难，只需要做好4个重要业务过程的管控即可，如图6-2所示。

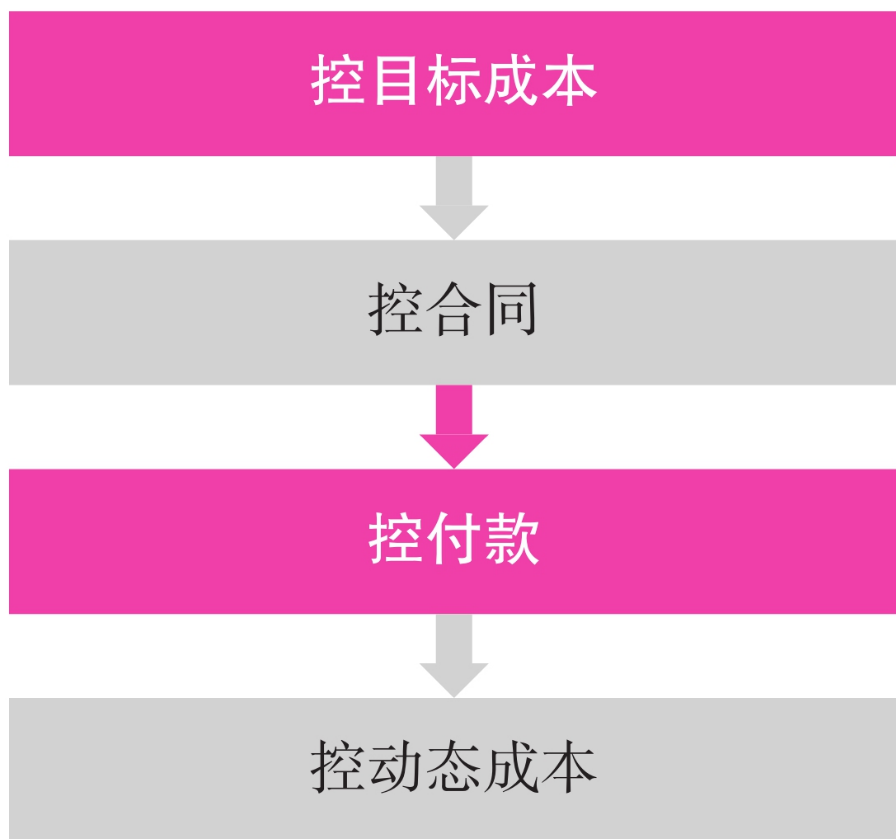


图6-1　成本四大业务过程管控

1.一是控目标成本：多版本逐级细化、逐级管控，责任成本分解落地

目标成本存在多个版本，例如土地版、启动版、方案版、施工图版和调整版，如表6-1所示，房企一般会确定某一版本作为执行基准，然后分解到项目团队和责任部门进行考核。例如，某标杆企业A要求下一版本目标成本不能超过上一版本目标成本的控制比例；某标杆企业B允许目标成本超过上一版本3%以内，超过控制线的，需要重新上报成本管理委员会评审，并重新评估项目收益率。

表6-1　目标成本版本说明

版本	用途	编制要求
土地版	拿地决策	一般根据经验数据编制而成，科目层级相对较粗，通常包括1~2级成本科目
启动版	预期投资收益测算	项目启动阶段编制，作为启动会的输入成果
方案版	执行、考核基准	方案设计完成后10个工作日以内编制完成，科目要求很细，一般有4~5级，有些企业会到7~8级，具体视科目设置而有所差异
施工图版	精准确定项目成本	随着施工图的深化而编制，考虑到施工图全套并不是一次性输出，建筑、结构、机电、装修和园林景观等都是分批出图，这并不是要求每个专业的图纸出来后都要刷新对应的目标成本，如果这样就失去了前置管控的意义，应该运用限额设计的理念。由于三边工程的原因，通常建筑、结构、机电对应的目标成本会随着图纸而刷新，但装修、园林可能要应用限额的管理思路，特别是在中低端项目中
调整版	动态更新目标成本	基于营销需要、方案调整和政策调整等原因被动或主动调整

2.二是控合同：无规划不合同

在项目前期设计阶段，需要提前规划项目发包的方式、明确签订的合同及工作界面，这时合约规划（也称合约分判、合同策划）是项目管理的重要手段，对采购招标、成本控制及资金计划有直接的支撑作用。

合约规划就是要规划出一个项目将要签订的合同：总包做哪些？哪些材料设备由甲方提供？哪些专业独立分包？另外，要将每个合约的目标成本与成本科目对应起来，确保目标成本的落地。在招标立项、合同签订时，以合约规划为依据并结合动态成本月度回顾，根据实际情况预测并修订待发生的合约规划。

3.三是控付款：无计划不付款

基于合同条款、形象进度或工程量审定结果，编制付款计划，形成月度资

金计划，在审批通过的月度资金计划的控制下有序付款，没有编制和审批通过的资金计划，则不允许支付或通过“计划外”审批流程进行更高级别的审批。当然，对于大额逾期未付款项带来的风险（如土地款）应该给予特别重视。

面对各项目和各部门的资金计划申请，集团总部要有明确的分配机制，避免只有“会哭的孩子有奶吃”的现象，确保资金得到有效利用。

4.四是控动态成本：定期回顾，分级管控

建立分级管控体系，形成月度成本报告与动态成本回顾会议管理制度，建立成本超标预警与跳闸机制，明确成本超预警指标和强控指标后的应对方案。如果合同签订或变更与签证导致动态成本超预警线，就应触发预警消息；如果超强控线，应中止业务执行。

由此可见，通过这四大业务过程的管控，可以实现对成本的轻松管控。

三、成本考核应该抓哪几个关键指标？

作为领导，如何才能对成本团队的工作进行有效指导和评估？要想真实反映成本的管理水平，应该设计怎样的考核指标？很简单，只需要抓好以下3个指标即可：

1.目标成本变动率（扣除地价）

在项目竣工结算或阶段性检查，目标成本变动率＝（动态成本-目标成本）/目标成本×100%。

●考核对象　成本、工程、营销、设计和开发等职能线负责人，各专业权重不同。

●标杆参考　某客户的KPI（基准值：5%；目标值：3%；挑战值：2%）。

在某些企业的实际管理过程中，项目目标成本在编制时就已经按一定比例或经验考虑和预留了相关的风险费用，对于该类管理方式，可用目标成本变动率为0进行管控。

2.责任成本变动率

将目标成本明细科目分解到各责任部门，在相关科目成本结算或阶段性检查，计算该科目的责任成本变动率，计算公式为：目标成本变动率＝（动态成本-目标成本）/目标成本×100%。

●考核对象　成本、工程、营销、设计和开发等职能线负责人。

●标杆参考　某客户的KPI（基准值：5%；目标值：3%；挑战值：2%）。

3.资金计划达成率

月度达成率＝月度资金计划内实际支付的款项/月度资金计划总额×100%。

●考核对象：财务、成本、工程、营销、设计、开发和行政等各级资金计划负责人。

●标杆参考：某客户的KPI（基准值：75%；目标值：85%；挑战值：90%）。

除此之外，有些企业还使用“工程签证比率”这个指标，即整个项目的工程签证额/合同执行价×100%（合同执行价指甲乙方核对后执行的合同价），主要用于考核工程负责人。

> 标杆分享
>
> 目标成本变动率的管控
>
> 某标杆企业有着独特的管理模式，其目标成本控制能力远远超出其他房企：从立项到清算，其成本预算与最终实际结算成本之间的差距极小。统计数据表明，其成本变动率控制均在3%左右，在业界尽管不属于成本最低，但成本控制是最稳定的。

第三节 构建项目全生命周期成本管理体系

上节针对成本管理需要思考的三大问题进行了分析，每一个问题都不是孤立的，这些问题的解决是一个系统工程，只有搭建全生命周期的成本管理体系才能满足业务的管控需要。

一、成本的全生命周期管理

从成本管理的角度来看，成本全生命周期管理可以划分为前期的成本测算阶段、过程中的成本控制阶段和后期的成本核算阶段，如图6-3所示。

1.成本测算阶段

在新项目发展、规划方案设计或扩初方案设计阶段，造价工程师根据测算模型测算出整个项目的造价成本，测算结果为项目目标成本的形成提供数据基础，形成项目成本控制的“上限”。

在测算成本数据时，一般将科目细分4~5级（也有可能更细，具体视科目设置特点而定），然后逐一计算某一个细项的工作量和单价，进而计算出该细项的成本，这是一个“自下而上”层层汇总的过程。

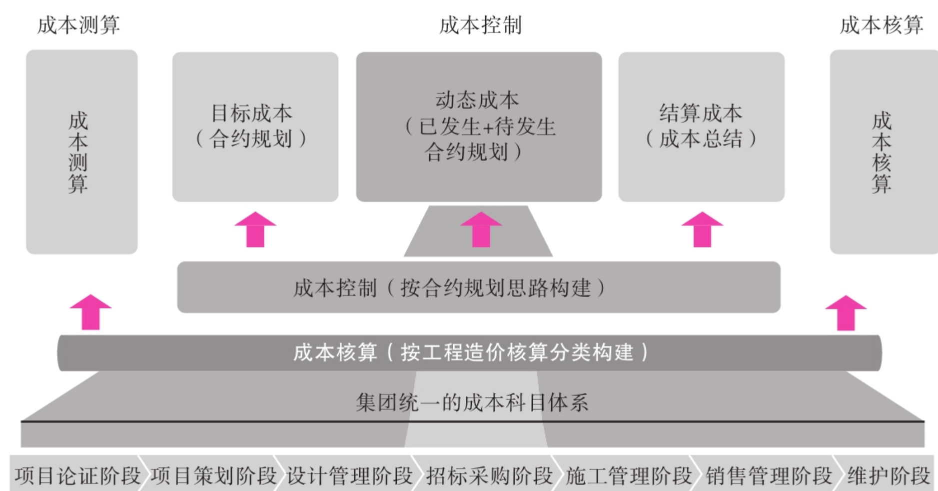


图6-3　项目全生命周期成本管理

2.成本控制阶段

在项目立项后，企业根据确定的成本管理目标，由成本控制主体在职权范围内对过程中各种影响成本的因素和条件采取一系列的预防和调节措施，以保证成本管理目标的实现。此时应将目标成本控制的科目设定在2~3级（合同类别层级），在此基础上从总量层面进行控制，责任部门可以在控制科目下进行自行调配。

3.成本核算阶段

此阶段的主要目的是得到最终的财务核算成本，形成成本指标数据库，为后续项目提供指引。此时由造价工程师根据项目合同结算情况，采用与测算等同的科目数，详细核算各产品的各项指标。

二、基于控制的成本管理体系

成本管理的核心在成本控制环节。成本测算和成本核算是成本控制的补充。基于控制的成本管理体系包含如下内容：通过成本测算得出整个项目的成本，并重新归集形成项目目标成本；将目标成本落实到具体的责任部门和责任人，并提前分解成预计要签的合同，即合约规划；以合约规划来指导业务的开展，使公司上下达成一致意见，形成全员成本意识；在执行过程中采用周期性的成本回顾不断细化合约规划，为目标成本的执行提供精确的指导，并通过动态成本进行预警与控制，实现以目标成本为基础的动态过程控制。该体系具体流程见图6-4。

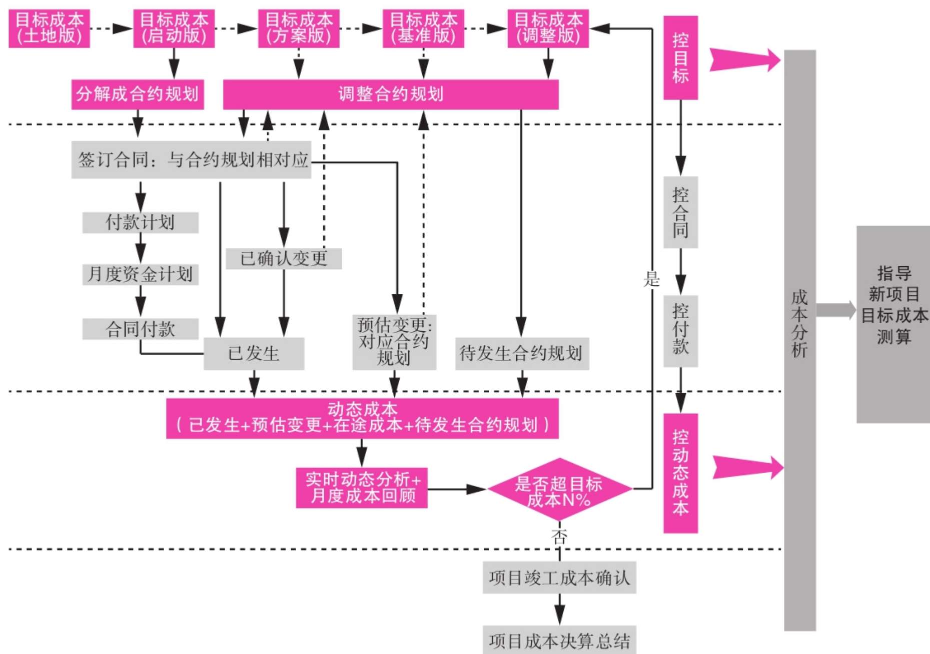


图6-4　成本控制流程

●指导思想　通过“目标成本＋合约规划”事前控制项目成本。

●管理基础　目标成本＋合约规划。

●核心思路

在项目开发的关键环节设定目标成本、合约规划；

过程中依据“目标成本、合约规划”实现成本事前、事中控制（考虑成本分级管控），汇总形成动态成本；

通过对目标成本与动态成本的比较，检查、发现和解决问题，从而达到管控项目成本的目的。

●管理手段

项目启动后，编制目标成本与合约规划，并确定对应关系，形成合约规划的范围与金额；

合同合订、变更发生时，与合约规划对应，实现成本控制点前置；

通过及时获得已发生成本、预估变更和待发生成本，及时汇总形成动态成本，确保动态成本的及时、准确；

通过实时分析项目动态，发现异常及时预警并加强控制，达到成本管控的目的，实现动态成本管理实时更新。

我们据此而开发的动态成本预警模型以合约规划为核心，通过汇总合约规划及已发生合同，动态成本可以对各个阶段的成本进行管控。当任何一个业务环节发生异常时，动态成本可以实时监控并预警，如图6-5所示。

在这个蜘蛛网状的管控模型中，受到管控的业务点主要有：

- 基于测算成本，形成目标成本管控。
- 基于项目管理，明确合约规划。
- 基于合约规划，指导合同的签订。
- 基于预估变更，指导合同变更与签证。
- 基于月度资金计划，指导合同付款。
- 设立预警强控，实现成本的实时监控。



图6-5　动态成本预警网

由上述内容可见，该模型实现了从成本源头到成本过程执行的一系列控制，构成了一个成本控制蜘蛛网，任何一个业务环节出现异常，都会实时更新到动态成本数据中，从而可以实时将动态成本和目标成本进行比对，实现对成本过程的实时预警和强控。

1.目标成本多版本管理是控制的基础

目标成本是房企基于市场状况，并结合公司的经营计划，根据预期售价和目标利润预先确定并经过努力所要实现的成本指标。它是成本测算与目标管理方法相结合的产物，应体现“以经济合理性最大的成本提升产品的竞争力，并形成行业成本优势”的成本管理宗旨。在完成相应的方案设计、初步设计和施工图设计后，确立对应阶段的目标成本。

许多项目成本失控的一个重要原因是事先没有建立明确的目标成本，即便

有也是相对粗线条的，通常只是个大致的数，没有经过详细测算，真正到了执行时，往往就经不起推敲，无法作为项目的控制线。这种粗线条的“目标/计划”实际上是假“目标/计划”，执行过程中往往“走一步看一步”，容易出现“拍脑袋决策”，最终导致项目成本失控。

目标成本具体在什么阶段确定，需根据每个公司的管理水平而定。一般而言，大多数房地产企业都是在施工图纸出来之后确定目标成本；但一些管理水平较高的企业也开始进行成本策划，依据历史项目经验并参考内部的产品标准，将目标成本的确定前置到了扩初阶段甚至是方案阶段，并在不同阶段形成不同的版本。例如，在某企业中，就将目标成本划分为土地版、启动版、方案版和基准版等多个版本。

标杆分享

某企业对目标成本的管控规范

行业内某标杆企业，其对成本的测算随着项目的进展逐步细化，从而形成不同阶段的目标成本，在内部重点管控概念设计阶段、规划方案设计阶段和扩大初步设计阶段的目标成本，其版本划分如图6-6所示。

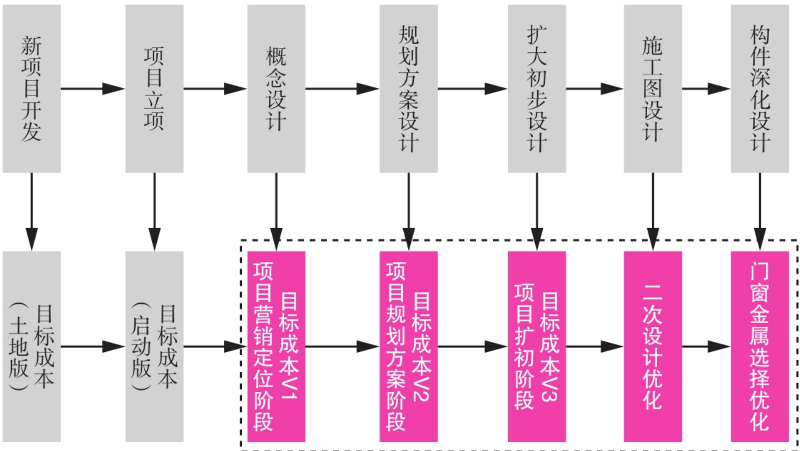


图6-6　某企业开发阶段与目标成本版本对照图

以概念设计阶段的目标成本管控为例，其内部协作规范如图6-7所示：

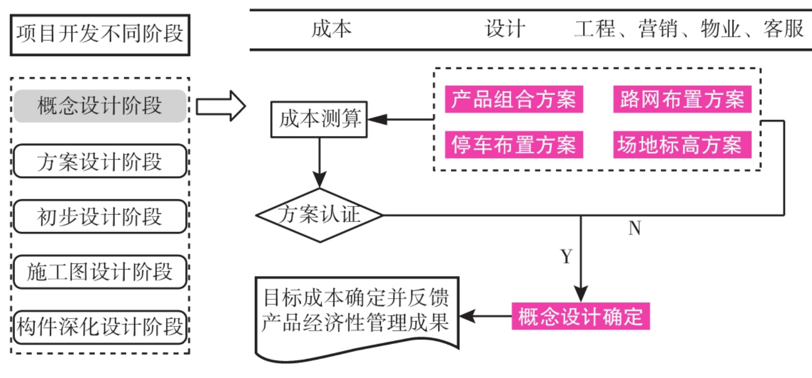


图6-7　概念设计阶段目标成本管控要点

对于概念设计阶段的目标成本，其内部业务管控要点如下所示。

●项目状态　概念设计阶段。

●用途　在设计工作开展之前，按项目总体经营要求和市场定位，给出一个相对宽松的成本控制范围，以便于营销方案的设计和完成，并向概念设计单位交底。

●编制时限　营销定位后10个工作日内提供成本测算初稿，以供决策参考；项目定位通过后5个工作日内，编报完成该阶段目标成本（V1版）正式稿。

●编制依据

项目地块红线内外情况、政府规划要点等信息；

客户品类、产品类型、面积指标、户型配比和预期售价；

区域内同档次或相似产品的成本构成及价格水平；

已结算类似项目的含量及造价数据；

项目风格及主题、重大技术解决方案；

成本配置标准化规划体系。

●编制步骤　营销建议→产品组合盈利方案快速成本测算→项目定位→成本适配测算→设计指引→概念设计方案→目标成本。

●管理规范

此阶段目标成本中所形成的产品及配比、交通系统、组团布置、停车

方式及比率、公建配套面积限额指标及成本控制建议书应列入设计任务书，作为设计合同附件确保在后续方案设计及扩初阶段不得突破，并与设计费支付条件挂钩，以在设计成果中实现。

该阶段目标成本测算通过后，应报送集团项目管理中心备案，以防止该项目后续阶段的深化设计出现总额突破。

上述标杆企业的案例，体现了企业对不同目标成本版本的管控规范，具体到某个版本的目标成本，其业务的重点应该依据房地产企业的业务特点进行设计。

2.合约规划是连接成本与合同的纽带

合约规划是指提前预估项目将要签订的合同，并将其与目标成本科目进行对应，明确合约范围与金额，进而指导从招投标到最终工程结算整个过程的合同签订及执行。在合同签订时，通过把实际合同的范围及金额与合约规划的范围及金额进行对应，就能及时地反映项目成本是否和预期目标有偏差，从而有效控制项目成本，降低成本失控的风险。成本控制的载体由对科目的控制转变为对合约规划对应合同的控制，合约规划成为连接目标成本和合同执行的纽带。合约规划与控制科目及测算科目之间的关系，如图6-8所示。

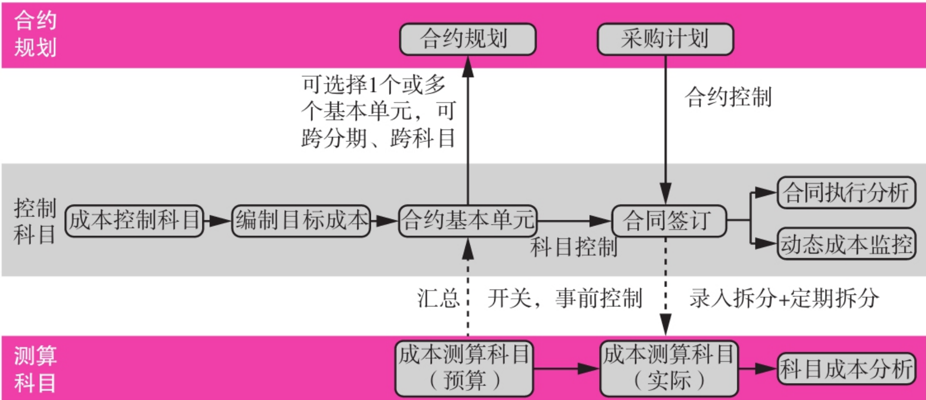


图6-8　合约规划与控制、核算科目的关系

再通过一个景观绿化工程的案例来说明目标成本与合约规划的对应关系，如图6-9所示。

方案阶段目标成本

序号	成本项目	合计(万元)
1-4-8-1	景观绿化工程	674.13
1-4-8-1-1	软景（绿化）	83.38
1-4-8-1-2	硬景	89.88
1-4-8-1-3	环境设施及小品	46.34
1-4-8-1-4	环境水电系统	10.53
1-4-8-1-5	室外环境照明	10.53
1-4-8-1-6	导视系统	8.43
1-4-8-1-7	室外游泳池	0.00
1-4-8-1-8	室外运动场地(儿童游乐设施）	10.95
1-4-8-1-9	围墙	164.09
1-4-8-1-10	环保降噪工程	0.00

方案阶段合约规划

序号	合约名称	合约范围	目标成本(万元)
1	景观绿化工程合同	绿化、硬质景观、环境设施小品、水电系统、景观照明	240.66 (=83.38+89.88+46.34+10.53+10.53)
2	小区标识系统工程合同	室内外标识工程制作安装	8.43
3	儿童游乐设施工程合同	儿童游乐设施	10.95
4	小区围墙栏杆合同	围墙铁艺栏杆	41.00
5	小区围墙施工合同	围墙施工	123.09

图6-9　目标成本与合约规划关系

例如，主体建筑下某科目目标成本有500万元，预计后续会有三个合同发生，分别是主体工程合同250万元，外墙装修合同100万元，防水工程合同50万元，另有100万元的资金使用用途暂不明确。合约规划分解如表6-2所示。

表6-2　合约规划编制表

	规划合同名称	规划金额（万元）	已签约金额（万元）	预估变更（万元）
合约规划	主体工程合同	250	0	0
	外墙装修合同	100	0	0
	防水工程合同	50	0	0
规划余量		100		

这里需要说明的是规划余量的概念，在合约规划编制时，可能有部分费用不明确，要考虑一些不可预见的风险，这部分费用即作为“蓄水池”，这个余量可以随时在受控或经过审批的情况下用于其他金额不足的合同，赋予成本管理人员一定的自由度。规划余量的总额反映了目标成本控制的松紧度。针对规划余量设定每一个费用项的预警和强控范围，便可作为后续项目成本控制的基础。

业务部门日常管理的对象是合同，合同控制更贴近业务部门的实际业务。业务部门在申报合同时，只需要选择对应的合约规划，不需要再对合同进行成本科目拆分。这样可减少业务操作人员的工作，也减少了出错的可能性。

那么，合约规划如何具体运作呢？

●合约规划谁来编　这是我们必须首先弄清楚的问题。合约规划面向企业所有业务部门，因此其编制应是一个全员参与的过程，主要由成本或合约部门牵头，组织工程、设计等各专业职能部门相关人员共同参与。

●合约规划何时编　这主要根据企业管理的成熟度而定，一般建议在项目启动阶段进行合约发包模式与范围的规划，在目标成本最终确定后再进行合约金额的编制。

●合约规划是否调整　针对尚未签订的合同，由于实际业务的变化，可能导致项目合同未必按照原先规划的思路进行签订，需要定期调整合约规划。此时工作情况主要有两种：一种情况是将原先打包的大类合约规划分解为更明细的合约规划；另一种情况是由于项目实际情况发生变化，合约后续的范围将发生交叉，需要将多个合约规划进行调整，重新明确每一个规划的金额及发生时间。

合约规划梳理表格设计如表6-3所示：

表6-3　成本管理科目—合约规划梳理表格

			科目—合约对照				责任与控制												合同类别1（基于专业）							
序号	科目代码	科目级数	成本控制科目	合约规划名称	合约规划内容	合同名称	分级管控		采招控制				采招执行				土地	前期	设计	工程	营销	服务	管理	其他
							管控级别	责任部门	发包方式	招标方式	计价原则	材料供应方式	关联工作项	预计进场时间	开始时间	完成时间								

合约规划编制除了要预估范围（成本科目对应关系）与金额外，还需要考虑什么时候发生。具体合约规划什么时候发生则需要根据项目整体开发节奏而定，可以将合约规划对应到项目的关键节点或主项计划的工作项，当工作项的时间发生改变时，应同步刷新合约规划的相关时间。

那么，合约规划如何指导并控制合同的签订和执行？

（1）合同签订环节

在签订合同时，由专业部门根据项目实际情况拟定合同，明确合同金额、

付款时间和付款方式，进而形成项目成本支付计划。同时，将合同付款与项目计划中的工作项或工作成果进行绑定，保证合同付款不会与实际工程的完工情况不符，从而避免合同款项超付的问题。

在合同签订审批环节，必须对照合约规划通过预警和强控指标进行对应管控，且不允许后续合同签订时对该合约规划重复引用，这样才能防止重复计算已发生成本并解决已发生成本虚高的问题。

合同签约审批时会存在两种情况：

①合同金额＜规划金额

需经办部门针对金额差距阐述原因，并对差距金额后续使用方式做出判断：合同费用节约，相应金额纳入科目规划余量，可调配给其余合同，并出具费用节约单；若是由于合同范围变更导致，后续仍需签订额外合同，则相应金额编制为另一个合约规划；合同金额压缩和风险规避，后续合同会产生相应变更，则需要为合同编制预计变更。

以表6-3编制的合约规划为例，如果主体工程合同的签约金额为200万元，有三种情况。

●情况一　合同范围与合约规划范围相同，则多出部分50万元，纳入规划余量，数据变化如表6-4所示。

表6-4　合约规划变动情况一

	规划合同名称	规划金额（万元）	已签约金额（万元）	预估变更（万元）
合约规划	主体工程合同	250	200	0
	外墙装修合同	100	0	0
	防水工程合同	50	0	0
规划余量		150		

●情况二　如果合同范围只是原合约规划范围的一部分，则多出部分50万元成为新的合约规划，为原合约规划的子级，其规划金额为50万元，数据变化如表6-5所示。

表6-5　合约规划变动情况二

	规划合同名称	规划金额（万元）	已签约金额（万元）	预估变更（万元）
合约规划	主体工程合同	250		0
	主体工程合同1	200	200	
	主体工程合同2	50	0	
	外墙装修合同	100	0	0
	防水工程合同	50	0	0
规划余量		100		

●情况三　如果预计该合同后续会有变更和签证的发生，则可以将该50万元列为预估变更，以指导后续变更或签证的发生，数据变化如表6-6所示。

表6-6　合约规划变动情况三

	规划合同名称	规划金额（万元）	已签约金额（万元）	预估变更（万元）
合约规划	主体工程合同	250	200	50
	外墙装修合同	100	0	0
	防水工程合同	50	0	0
规划余量		100		

预估变更就是提前预测已明确要发生的变更。当实际变更发生时，需要确认变更是否在预估范围内，如果是在预估范围内，则直接扣减相应预估变更金额以指导变更的实际发生，提前预估金额可以使动态成本预测更为准确。

②合同金额＞规划金额

这种情况下同样需经办部门阐述金额差距的原因，并针对缺口金额寻找解决方案：如果是合同范围变更，就调整相关的合约规划金额，补充为本合约规划金额；如果是原先预算不足或外部环境变化导致的合同成本增加，就需查找规划余量，并从规划余量中划拨金额作为补充，同时出具项目成本超支单。

（2）合同执行环节

在合同执行环节，当进行变更申报时，确定该变更（签证）是否该做、值得做，并评估该变更的预计金额。如果合同订立时预测了预估变更，在合同发生变更时需要确认此次变更是否在预估变更范围内；如果没有做出预测，就需要考虑是否有对应的规划余量，可达到变更“事前控制成本”的目

标。变更完成后进行施工确认时，要核定是否完成及实际完成的工程量，将变更金额纳入项目成本。最后，分析变更产生的原因及变更导致的成本分布，即进行有效成本与无效成本的情况分析。

（3）对比分析环节

以合约规划为对象分析合约规划及其对应的已履行合同的执行情况，分析金额的偏差及偏差原因，可以进一步判断原规划的合理性及执行的效果。

3.月度资金计划是资金支付控制的关键

随着企业多项目并行运作、开发规模的扩大和风险意识的提高，企业对资金管理的重视程度越来越高，因此也越来越重视资金需求与分配的统筹安排，从而减少资金占用，提高资金使用率，降低资金成本，控制现金流风险。

根据计划周期的不同，资金计划可以分为年度/半年度资金计划和季度/月度资金计划。年度/半年度资金计划主要用于资金筹措，保障相对长期的现金流安全；季度/月度资金计划主要用于指导当期付款，满足项目工程进度需要。

月度资金计划作为资金计划的基础，有着十分重要的作用。企业应要求各职能部门及时上报下月（或三月滚动）资金需求，包括项目成本类与费用类的资金需求。各职能部门应根据项目工程进度、合同约定付款条件或根据招标/合约进度预计需要的资金汇总形成资金计划上报各级财务及相关领导进行汇总、平衡与批复。然后，应严格控制计划外资金需求，并定期进行资金计划达成率分析和排名。

关于资金计划管理的基本流程规范，如图6-10所示：

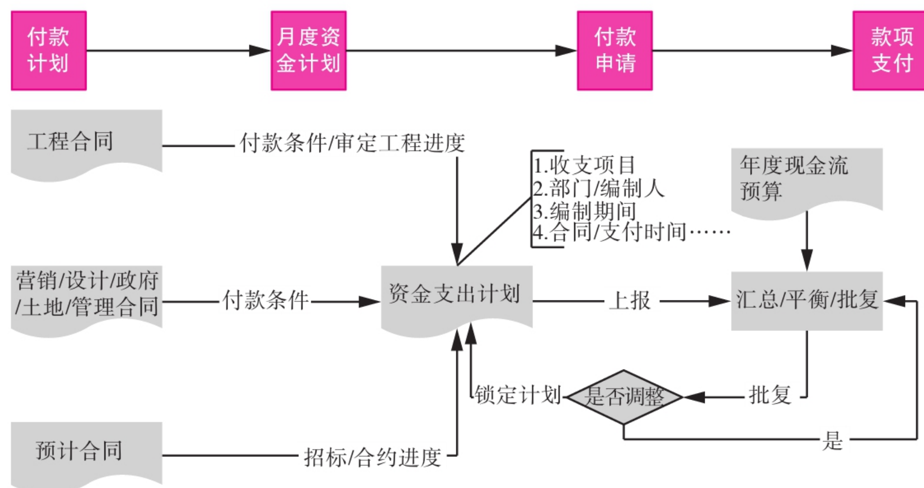


图6-10　资金计划流程

标杆分享

某企业的月度资金计划操作规范

●编制计划　各职能部门对本部门负责的合同制订付款计划，每月修订当前月份之后的滚动资金计划，对于还未签订合同但预计会有付款的，需要预测合同签约时间，同时编排资金计划。

●资金平衡　每月月底（一般在25日左右）在分公司，由计划财务部组织各职能部门召开资金平衡会议，进行资金内部平衡，并提交集团审批；每月月底或本月月初在集团，由计划财务部提交资金计划管理部审批，资金计划管理部汇总各公司的月度资金计划上报集团领导进行审批，审批通过后锁定资金计划。

●资金使用　各项目、各部门负责人根据调整、分配后的月度资金计划情况，在项目、部门内部进行付款计划的调整（二次分配），形成最终的下月付款计划，原则是调整后总金额不能超出集团审批金额。到了当月付款时间，再由各经办人上报付款申请单，走付款审批流程。

●考核分析　每月由资金计划管理员统计各职能部门月度资金计划达成率，同时，更新年度资金计划与实际执行的对比分析表，作为年度考核的依据之一。

通过上述案例分析表明，月度资金计划是成本实际支付的控制前提，只有经过审定的付款计划才会形成月度资金计划，然后企业对资金计划进行合理分配之后才能实际支付。

上述流程只是资金计划管理的基本规范，而企业要真正做好月度资金计划管理，还要解答好如下四个方面的问题。

（1）有多少钱可以给？蛋糕有多大？

企业一般难以做到要多少就给多少，也就是说如果蛋糕可以无穷大或可伸缩性很大，那么，根本不需要特别考虑什么资金计划。

一般企业都会采取以收定支的总额分配方式，图6-11是某两家企业的操作案例：其中，A企业以回款率作为调整系数，回款率是根据年度回款预算计算当期累计值，土地款必须按要求满足。A企业月度资金计划限额方法建立在严格的年度预算管理基础之上，是一个逐级细化的过程，也是管理精细化的体现，一般企业可能难以达到。B企业，除土地款、贷款本息、销售代理费与日常管理费用不做控制外，工程款（含开发、设计、工程和材料）按销售回款额的一定比例（40%左右）进行限额分配，把回款额的一定比例拿出来用于工程款支付，这种策略适用于绝大部分企业，只是分配比例各有差异，比例高低可以参照历史经验值，并由集团决策层及财务最终确定。

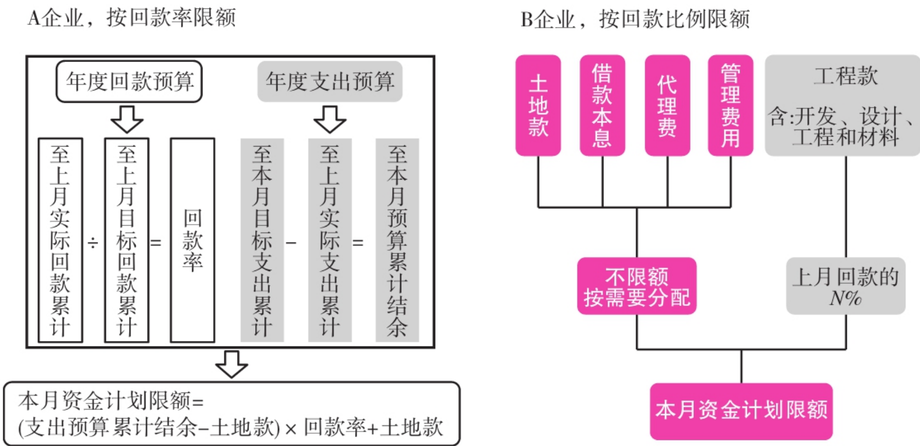


图6-11　以收定支逻辑

（2）有多少钱要给？

就是要核实真实的资金需求是多少，不是业务部门报多少就给多少，对于“上有政策，下有对策”的，虚报的水分要挤掉。

如何核实真实的资金需求？这要求资金需求的提出必须符合项目工程进度，符合合同约定的付款条件，或是根据招标/合约进度预计需要支付的资金。资金计划的审定一定要有对应的控制程序，必须经过成本部门的审定，而不是单方面凭一线业务部门的上报。而在资金计划的审定方法上，有产值法与节点法。产值法更精准，但管理精细化要求高，而节点法则相对粗放，也会存在一定的超付风险。建议企业对于暂定价合同按产值法进行付款，而不是按合同总价固定比例付款，否则可能由于变更定价等原因而导致超付风险。

另外，还需要说明的是，企业在进行资金计划的制订时需要考虑应付未付的情况，这主要是考虑到企业的诚信与合作风险问题，比如，有些企业对于遗留应付款账龄超过3个月的必须满足。

（3）给谁最有必要？如何安排优先级？

既然难以做到要多少给多少，那么就不可能每次全都给足，那么多项目，那么多合同，那么多供应商，如何分配？结合行业内众多标杆企业的实践经验，通常会参考如图6-12所示的因素进行优先级分配。

按款项类别	按款项性质	按乙方单位
· 一类：土地款、贷款本息、行政管理费 · 二类：营销代理费、设计费、前期规费 · 三类：材料款、工程款	· 先首期款 · 再进度款 · 再结算款 · 后质保金	· 影响关键节点的优先 · 战略合作单位的优先 · 押款额高的优先 · 审批靠前的优先

图6-12　影响款项支付的三类因素

（4）集团管到什么颗粒度？如何分级授权？

建议集团分配总额到各区域/城市公司，区域/城市公司再分配到各项目和各单位。除此之外，一般有两项集团直管到底的业务：一是大额款项，如土地款、贷款利息、大额工程款（根据额度而定）；二是集团直管业务，如集团品牌营销和设计等。

4.预警和强控是成本控制的创新手段

企业都期望“在项目进行过程中预测项目结束时的最终全成本，以便对‘项目基准收益指标’进行过程监控”，一般由项目成本经理完成“项目动态成本汇总表”，编制“成本动态回顾报告”，并与基准目标成本进行比对，出具分析报告，向公司管理层汇报。示例表格如表6-7所示。

表6-7　合约规划预警表 单位：万元

科目名称/合约规划	目标+调整	已发生	待发生合约规划	预估变更	规划余量
	A	B	C	D	E=A-(B+C+D)
开发成本（01）					
……					
建安装修工程费（01.05）					
建筑工程（01.05.01）	450	350	50	20	30
主体工程合同	300	200	0	20	
外墙装饰合同	100	150	0		
防水工程合同	50	0	50		
动态成本=（∑已经签订合同金额+已确认变更+预估变更）+∑待发生合约规划金额					420

如何才能对动态成本的执行与目标成本的差异进行实时监控并干预呢？这就需要从总量上将动态成本与目标成本基准值进行比对，比对指标主要使用“预警”和“强控”指标。

在目标成本各控制级别上，设定预警指标和强控指标。

- 预警指标　当该级别动态成本超过目标成本预警指标一定范围（比如2%或某个具体金额）时，需要向相关负责人（比如项目成本经理）进行报警，但可以继续签订合同。

- 强控指标　当该级别动态成本超过目标成本强控指标（比如3%或某个具体金额）时，需要向相关负责人（项目负责人）进行报警，并且必须经过审批流程调整目标成本后，方可继续签订合同。

企业一般可以采用绝对值和相对值两种维度对成本超额进行双重监控。

例如，某标杆企业动态成本预警与强控设置如表6-8所示。

表6-8　合约规划预警强控条件

控制范围	控制条件	控制方式
单个费项控制（按绝对值）	二级费项：超500万元	预警
	二级费项：超1 000万元	跳闸（停止付款及签合同）
单个费项控制（按相对值）	二级费项：差值>3%	预警
	二级费项：差值>6%	跳闸（停止付款及签合同）
总额控制（按相对值）	总额差值>1%	预警
	总额差值>2%	跳闸（停止付款及签合同）

又如，园林费用科目设置为超500万元（或3%），即进行预警提示；如果超过1000万元（或6%），则进行强控。

●场景一　在实际业务过程中，如果某合同预计签约之后，会导致园林费用科目的金额超过500万元，则会进行实时预警并同步将此预警自动反映给相关负责人；此时项目业务部门可照常运行并审批，但“此超额”已经受到相关负责人关注。

●场景二　如果后续成本继续超量，一旦超过“强控指标”，即超过1000万元（或6%），则强行对此项成本背后的所有合同停止签约和付款，该项目业务部门就必须对该成本数据超量分析原因、总结过失并寻找对策，对目标成本进行调整处理之后，业务才能继续进行。

因此，通过实施预警或强控，各项成本管控就有了一道“高压线”，谁碰线，谁就会接受集团的“审查”和“整顿”。

由于预警或强控手段要求实时比对动态成本与目标成本，大多数情况下需要通过建立成本管理信息系统自动实时监控。

5.做好成本月度回顾是成本管理的保障

成本月度回顾是成本控制的重要保障。成本经理在月度总结回顾时，需要时刻思考如下几个重要问题：

●已发生的合同是否都已归集？

●已发生的变更是否都已归集？

●动态成本有没有超标？

●未来发生的合约规划是否需要刷新？

●已经发生的合同成本会不会变化？

- 是否有需要及时开展的预算或结算工作？
- 是否已进行产品动态成本分摊与核算？
- 是否需要追加目标成本？

每月汇报成本前，合同责任人负责对未履行合同进行清理和预估，对已发生合同金额调整（如合同预算调整、合同变更调整）进行确认，并汇总提交给项目成本经理审核，确保当期实施的合同所发生的金额、变更、签证、预估变更和待发生的合约规划必须及时反映在“项目动态成本汇总表”中。

成本经理每月最后一个工作日前，编制“项目成本月度回顾报告”，并将分析报告向公司管理层汇报。以经过调整审批的最新目标成本作为对比基准，在对成本进行回顾时，对比和考核的依据就是这一基准值。

“项目成本月度回顾报告”需要在企业内部设立相关审批流程，上报相关领导审批确定，并建议在公司的月度运营会上就成本回顾情况进行汇报。

标杆分享

某客户的动态成本月报审批流程

- **动态成本-执行版基准值＜执行版基准的（开发费-土地费）×2%**

审批流程：项目成本经理→项目负责人→经营团队负责人（抄送地区公司经营团队、全体项目团队成员、集团运营管理部总经理、集团运营中心、集团财务部）。

- **动态成本-执行版基准值＞执行版基准的（开发费-土地费）×2%**

审批流程：项目成本经理→项目负责人→地区公司经营团队（会议形式）→地区总经理（抄送地区公司经营团队成员、项目团队成员、集团运营管理部总经理、运营中心和集团财务部）。

- **动态成本-执行版基准值＞执行版基准的（开发费-土地费）×5%**

审批流程：项目成本经理→项目负责人→地区公司经营团队（会议形式）→地区总经理→集团运营中心→集团运营管理部总经理→集团总经理（抄送地区公司经营团队成员、项目团队成员、集团运营管理部总经理、运营中心和集团财务部）。

6.积累成本经验数据以支撑测算与分析

（**1**）成本数据库是什么

在参考诸多标杆房企的做法和实践后，我们认为成本数据库就是指在对项目初期目标成本测算及后期成本核算后的所有数据进行记录和整理后，得到各科目的历史成本数据沉淀，它主要包括项目规划指标、产品规划指标、经济技术指标和成本科目单方造价四大指标。成本数据库的系统沉淀和后期的商业智能分析，将可以为新项目成本测算提供重要参考并大大提高测算效率。

如果将成本管理过程划分为前期成本测算、过程中成本控制和后期成本结算/核算三大阶段，那么成本数据库就位于后期成本结算/核算阶段，通过项目竣工结算和成本核算的数据沉淀及其他同类项目的数据补充，更兼具行业特性地融入同行的项目成本数据后，就形成了完整的成本数据库。成本测算、成本核算和成本数据库三者之间形成循环的闭环关系，相互影响，相互制约，而最重要的是成本数据库为下一个项目成本测算提供经验和关键参考，而下一个项目的最终成本结算/核算又为成本数据库充实新的实践数据，通过成本科目各层级的汇合和各项目数据的不断集中，最终成本数据库就演变为整个企业级的完备成本数据库，如图6-13所示。

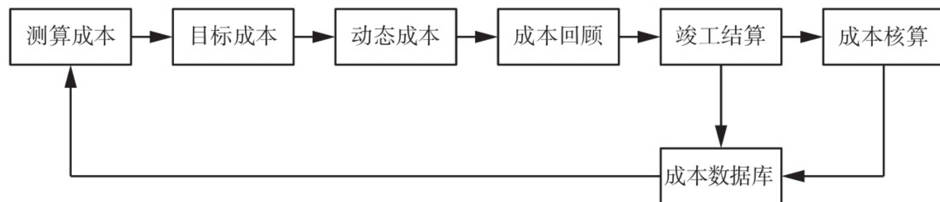


图6-13　成本数据库与成本各阶段关系

（**2**）成本数据库有什么用

成本数据库是个非常规范和完善的数据系统，那么建立成本数据库对企业项目管控有何价值？为便于说明，我们将项目全过程划分为拿地、开发和结算三个阶段，下面就具体来看一下成本数据库在这三个阶段各自所体现

出的重要价值，如表6-9所示。

表6-9　成本数据库的作用

主题	内容	关键作用
拿地时： 合理的成本测算模型，快速进行项目决策	通过沉淀历史项目数据，作为新项目测算的参考依据，提高成本测算效率和精度；符合自身的管理水平	建立合理的指标体系和成本测算模型
开发过程中： 多维度对比，快速发现成本问题	通过对比项目与标杆项目的成本构成和经济技术指标，找出偏差较大的科目并分析具体原因，针对性地采取措施降低成本	项目的单方造价差异率，指标含量
项目结算后： 沉淀历史项目成本数据，建立企业标准成本库	沉淀历史项目成本数据，并在此基础上进行提炼，形成企业标准成本库	建立历史项目成本库和企业标准成本库

（3）如何构建企业成本数据库

企业如何用最短的时间和最少的成本建立企业成本数据库，这是摆在所有开发商面前的课题。我们认为企业建立成本数据库需要着重关注体系建设、沉淀数据和合理应用三个方面。

①建立企业成本数据库体系：指标模板和成本测算模型

建立指标模板——要发挥成本数据库的价值和意义，企业务必建立成本数据库的完整指标模板。指标模板包括宏观的项目规划指标、中观的产品规划指标和微观的经济技术指标。

在这个过程中，集团公司有必要对各区域和各项目公司的成本科目，一般来说是前3～4级科目统一标准，原则上不允许随意更改。这一点也是建立成本测算模型的基础工作。

建立成本测算模型——在谈测算模型之前，需要提醒的是，我们一般会将项目成本划分为建安和非建安两大板块。在测算建安部分时，我们将按产品维度进行测算，而对于非建安部分，我们则按项目维度进行测算。

测算模型是成本数据库中的基础公式，根据成本科目和成本特性，我们将测算模型划分为三类模型，此模型基本囊括了项目的各项科目成本。

第一种类型：指标×系数×造价。比如计算项目绿化成本时：绿化成本＝建筑总面积×绿化率×每平方米绿化造价。

第二种类型：工程量×造价。

第三种类型：直接录入总价。

②沉淀数据，丰富内容

没有数据的沉淀，就没有成本数据库的存在，成本数据是数据库最原始、最真实且最有价值的素材源泉。数据库沉淀的工作主要细分为三类。

第一，建立历史项目/产品的成本数据库；这是最基本也是最具企业特色的数据，在未来项目和产品参考中这类数据是首要参考体系。

第二，关于其他同行企业的项目成本数据库，这个数据的获取有些难度，但从行业角度来看，它是站在全行业高度和视野下检视自己的企业成本管控指标的水平和参考，在很大程度上将改良和优化企业自身的一些成本瓶颈。

第三，基于以上企业历史项目/产品的成本数据库和同行业其他企业成本数据库两者的积累和总结，建立企业级的标准成本库，最终形成项目和产品两个维度的标准和系统成本指标库。

标杆分享

某房企项目和产品的标准成本库

目前，国内某标杆企业，在内部已经建立标准项目成本库及标准产品成本库：

- 标准项目成本库：由于历史项目和外部项目都是实际开发的项目，与企业期望的成本控制目标存在偏差，因此，该企业基于历史经验和外部项目的参考信息，结合自身特点，提炼并形成了企业的标准项目成本库。
- 标准产品成本库：由于产品建造标准的不同，成本构成差异较大，因此该企业逐步推行产品标准化工作，内部形成了几种标准的产品品牌，并提炼各种类型产品的标准成本，从而可以在测算时引用并进行产品成本对比分析。

③合理应用，支撑测算与对比分析

建好了完整的企业级标准成本数据库，接下来的就是如何高效应用了。一般来说，数据库的应用主要表现在拿地前的成本测算参考和项目过程中的

辅助项目决策。在测算新项目成本时，快速从“企业标准成本库”和其他测算方案引入技术经济指标，而后根据新项目的实际情况进行产品或科目的替换与调整，快速并有效地测算出新项目的成本。

成本数据库的查询方式将为项目成本测算与对比分析提供重要支撑，一个系统化的成本数据库应该可以按项目维度、产品维度和科目维度进行快速查询与对比分析。比如，在产品查询时，可以根据同类产品及同区域的市场行情和特征进行同类查找，并通过快速的查找替换，高效地形成适合项目特征的合理测算模型。

有对比才有新发现，新项目成本数据与历史成本数据的纵向对比往往能更全面、更真实地了解新项目的成本优势和劣势。比如，在项目成本对比中，对比新老项目的单方造价与总价的差额和比率，就可以判断出新项目单方造价对成本的节约和利用情况。而在产品建安成本方面，通过技术经济指标系数、单价和总结的综合对比，许多产品的技术经济问题都可以做到心中有数。

成本数据库的价值是建立在合理模型与一定量级的数据基础之上的，成本数据库的构建是一个逐步积累沉淀与提炼完善的过程。

三、成本管理的组织保障

在追求规模化发展的趋势下，房企纷纷走出大本营，打响了“南征北战”的扩张战役，一时间，“进军长三角”“布局珠三角”“抢占环渤海”成为业内人士高谈阔论的热词。

可就在这个“多项目并进、跨区域经营”的扩张进程中，企业可能发现以前规范有序的“大本营”管理方法在面临新的异地项目时，显得有些力不从心。因此，伴随企业管理半径和管理幅度的迅速扩大，如何实现集团对区域公司和项目的高效管控？如何在收权和放权之间寻找到最佳平衡点？如何实现集团、公司和项目之间的权责分明和高效协同？如何在各个层级实现高效的成本管控？这些疑问就成为摆在意图跨区域发展的企业面前的首要难题。

在建立高效的管理和运营模式的同时，为确保高效协同与合理分工，成本管理需要做好“纵向分级”与“横向分工”的管控。

1.成本管控的“纵向分级”

具体而言，纵向分级是指从房地产企业组织模式维度界定集团级、公司

级、项目级和业务经办人四级管控模式，它强调的是纵向的分级和确定各层级权责。通过纵向分级，实现成本管理的合理授权与层层聚集，集团级抓大放小，统一管理标准，公司级/项目级负责具体的业务落实并享有一定的管控权，保证业务的“灵活性”。

常见的集团—公司—项目的分级管控如表6-10所示：

表6-10 “集团—公司—项目”成本分级管控要点

管控要点	集团	公司	项目
成本管理体系的建立	建立成本控制体系（制度、流程、绩效考核体系、模板与指引，其中，模板包括控制科目模板、核算科目模板及合约规划模板等），定期更新维护	执行与反馈	执行与反馈
目标成本管控	①编制土地版目标成本 ②评审各版本目标成本 ③对目标成本调整进行审批	①编制除土地版外的各版本目标成本 ②确定项目考核基线	①参与目标成本编制 ②发起目标成本调整申请
基于合约规划的合同管控	①编制合约规划模板，指导各公司合约规划的编制 ②编制合同模板，指导合同的签订 ③基于合约规划，进行关键合同审批 ④定期检查合约及合同执行情况	①检查各项目合约规划的完整性与可操作性 ②基于合约规划，进行合同审批	①编制并定期修订合约规划 ②依据合约规划进行合同的谈判与签订 ③合同执行
变更管控	①对大额变更与签证的审批 ②要求定期汇报变更台账并监控变更比例	①对权限内的变更与签证的审批 ②要求定期汇报变更台账并监控变更比例	①变更的预估与申报 ②变更的执行与确认 ③定期汇报变更台账
基于资金计划的付款管控	①平衡与分配资金计划 ②资金计划达成情况检查与考核 ③计划外付款审批	①汇总形成资金计划，内部评审后提交集团审批 ②计划内付款审批	①编制合同的付款计划 ②合同付款申请
动态成本管控	①审阅成本月报 ②实时关注项目成本状态，成本超标时介入管理	①在项目运营会议中对成本月报进行审批 ②达到成本预警线时及时进行预警	①定期回顾与编制成本月报并上报 ②成本异常时及时汇报与处理

（1）集团成本管控要点

●管理体系构建　成本核算科目体系及成本控制科目体系的制定；集团合约管理体系的制定；集团供应商管理体系的构建。

●成本审核及异动监控　区域上报的项目目标成本的复核；项目动态成本

异动情况的监控；下属区域上报的项目目标成本调整的审批。

●大额合同签订及资金计划审批　大额合同、变更及款项支付的审批；区域资金计划的审定，汇总形成集团资金月度计划。

（2）区域成本管控要点

●成本管理　项目成本测算，汇总形成目标成本；项目合约规划编制，指引合同签订；规划余量监控，预警及强控通知；成本结转和成本调整申请；成本总结及经济指标沉淀。

●业务过程管理　设计类、工程类和营销类合同订立；合同变更预估和合同变更确认；公司月度资金计划汇总及上报；合同付款审批。

（3）项目团队成员成本管控要点

●业务过程管理　小额合同订立；合同执行；现场签证管理；付款申请的发起。

2.成本管控的“横向分工”

首先，横向分工要基于全成本管理的角度，对项目负责人、成本经理、营销经理和财务经理各自权责的明确分工与相互协作，它强调的是在成本科目与费用科目层次上的横向分工，通过横向分工明确成本的责任主体，实现真正的责任成本管理体系。某企业全成本管理横向分工，如表6-11所示。

表6-11　成本横向分工表

岗　位	主责科目	主要职责说明
项目负责人	项目全成本	• 项目全成本的责任人 • 检查、督促：目标成本与合约规划制订、动态成本月度回顾
项目成本经理	开发成本	• 开发成本的责任人 • 牵头并负责目标成本与合约规划的编制及动态成本月度回顾 • 营销费用的统计与预警
项目营销经理	营销费用	• 营销费用的责任人

（续表）

岗　位	主责科目	主要职责说明
项目财务经理	部门费用分摊	• 负责“部门费用”分摊 • 项目预算编制 • 项目收益分析与跟踪

表6-11中的该企业全成本管理属于一种“项目制”架构模式，且成本与合约同属于同一部门情况下的横向分工，其他情况下职责分工有所差别。

其次，横向分工还要重点解决“全过程成本管理”的四个关键分工与协同，即成本与设计、成本与合约、成本与工程及成本与财务。某企业全过程成本管理横向分工，如表6-12所示。

表6-12　成本横向分工表

关　系	协同要点	协作说明
成本与设计	目标成本的制定、限额设计的落地及设计变更管理	首先，需要设计提供对应的规划设计指标成本，才能编制准确的目标成本。其次，设计要根据公司既定的限额指标进行设计，保障目标成本的落地。设计变更一定要根据授权进行成本影响评估，避免成本黑洞
成本与合约	合约规划的编制与执行及招采过程协同	合同规划编制由合约部门主导，但需要与成本科目进行对应，以明确合约目标成本。以合约规划指导采购招标与合同签订和变更与签证。招投标过程中合约负责招投标过程的组织与统筹，成本部门负责经济标相关工作，包括清单编制、经济标评标等
成本与工程	合约规划、签证管理	合约规划编制需要工程部门一起参与，就项目标段划分、施工范围切分等给出意见，便于合约规划编制。签证一定要根据授权由成本部门进行成本影响评估，避免成本黑洞
成本与财务	成本科目、成本核算	成本科目的设置要考虑与财务体系成本科目的对应关系，不强求完全一致，但是要明确对应关系。一般而言，成本科目会更细，财务科目相对较粗。成本核算不仅要核算建造产品（按建筑面积）的成本，还要核算可售产品（按可售面积）的成本，就是要基于利润核算与税务筹划的要求进行核算，着重于跨期成本分摊的原则

总之，“四级纵横”的分级管控模式最终实现了异地项目外部与内部的管理统一，更重要的是它通过权责划分和不同的各级管控手段，牢牢地实现了对异地项目的远程管控和项目自身管控的高效协同，成为异地项目成本管控的新模式。

第四节 成本管理实践案例

一、F企业管理背景

F企，素以“稳健”著称业内，成长性在2009年中国地产百强中荣膺季军。1994年，F企开始房地产开发和管理业务，秉承“以人为蓝图”的经营理念，持续为中国城市新兴中产阶层打造高性价比的生活、工作和休闲空间。2004年成功在香港上市，随后2005年开始全国化战略，F企已在上海、北京、武汉、成都等12个城市攻城略地，2010年F企更是迎战未来，震撼抛出今后10年投资＋开发的新战略。

经过多年的努力与积累，F企在房地产业界逐步形成了自身独特的核心竞争力：准确的产品定位能力、成熟的多项目管理能力、周转快速的资金运作能力，以及完善的销售及服务体系。

伴随F企早期跨区域多项目的全国化发展，F企对异地项目管控的难度成倍增加，整个项目开发和决策审批效率开始不同程度下降。成本管理大多聚焦成本核算，缺乏事前规划和事中控制，而且在操作上还依靠常规的Excel（电子表格）工具，不仅计算复杂，而且操作烦琐，很难共享查阅，成本管理更是缺乏有效的异地审批工具，这给决策带来了时效和风险的问题。

为更好地支撑集团跨区域、多项目快速发展，更为有效地控制成本和构建规范的成本控制体系，F企在明源地产研究院的协助下构建了成本管理全国信息化平台，并通过成本工作流程系统构建了基于流程驱动的成本管理，通过成本管理驾驶舱构建了成本数据的分析平台，最终让F企成本管理取得良好效果。

二、成本控制体系

如图6-14所示，F企在组织模式上推行“集团→区域→项目”3级架构2级管理，在决策审批上推行成本管理等职能部门“顾问化”辅助决策，在这样的背景下，F企对成本管理进行了具体规范，梳理出F企成本管理流程升级版，而在成本控制上则构建了基于目标成本控制的动态成本管理平台，并将整个成本管理分解为三大阶段，具体如下。

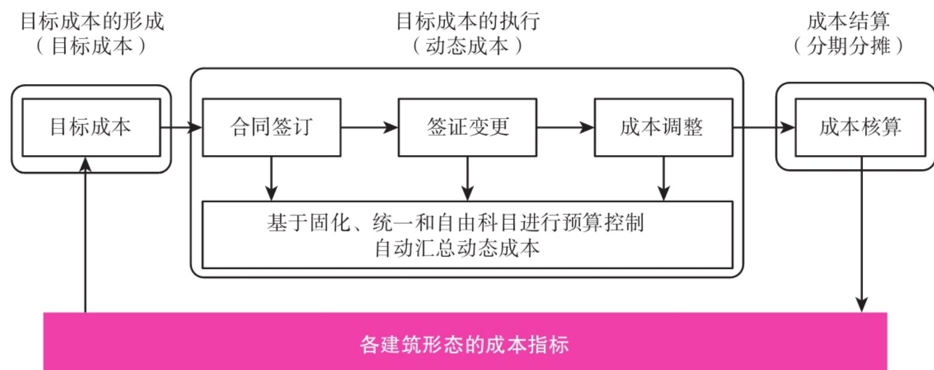


图6-14　F企成本管理流程

●**事前目标成本规范阶段**　以可研阶段的成本测算为基础，以固化、统一和自由科目进行统一规范，相应地定出方案阶段和施工阶段的目标成本，最终作为后续成本执行过程中的“高压线”。

●**事中目标成本控制阶段**　通过将成本执行过程中基本不变的总目标成本（偶尔调整追加）作为成本支出的高压线，依托动态成本和实际成本，对实际执行中的合同签订、签证与变更和成本调整进行过程中控制。

●**事后所有成本核算阶段**　具体对所有成本进行核算，在项目结案后进行分期分摊，沉淀各建筑形态的成本指标，为今后新项目提供数据参考和借鉴。

三、成本管理策略

1.成本科目体系清晰规范化

（1）成本科目体系规范化

科目体系是成本管理的基础。F企为了成本的规范管理和精细控制，将整个成本科目细分为固化科目、统一科目和自由科目三类。实际执行过程中要求对科目进行足够程度的细分，对于固化科目和统一科目，必须拆分为自由拆分科目，保证一个科目对应一个合同，一个合同对应多个科目，有效地支撑成本预算的精细化拆分，所有科目都为控制科目，只是有管理层级的区分，而在后期“动态成本控制表”中，可以清晰地看到科目预算金额及实际执行的动态金额，便于在过程中进行控制。

（2）成本科目三大细分和定性

成本科目三大细分和定性见表6-13。

表6-13　成本科目细分表

序号	科目细分	特　点	科目级别	关注层
1	固化科目	由集团总裁审批确定，在运营、财务、成本三条线与此保持一致	1~3级	集团高层关注
2	统一科目	固化科目下一级，由集团成本条线负责人审批，各区域/城市公司与此保持一致。区域/城市公司不能对统一科目进行修改，如需添加，应知会成本管理中心，由成本管理中心统一添加	4~6级	集团成本管理中心关注
3	自由拆分科目	属于统一科目或固化科目（但固化科目没有细分的统一科目）的下一级别科目，由各项目根据实际情况进行填写	6级以上	城市公司关注

2.目标成本编制与调整

（1）目标成本编制

由区域/城市合约审算部根据各建筑形态的历史成本指标测算当前建造成本，经过审批确定后，形成当期目标成本，作为后续开发过程中的成本控制基线。目标成本的编制与控制如图6-15所示。

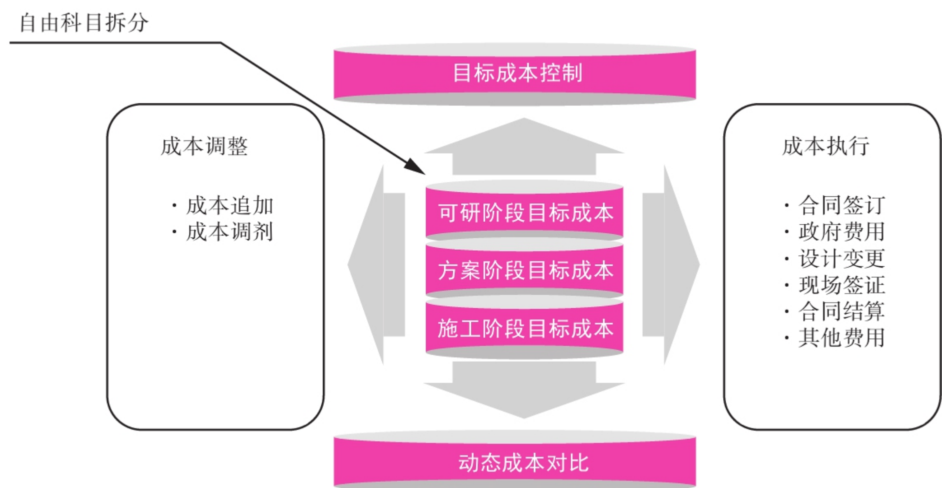


图6-15　目标成本编制与控制

在方案阶段方法上，项目成本经理根据批复的当期设计方案，基于Excel“测算表”进行目标成本编制。在方案阶段，目标成本必须细化到固化科目，建议细化到统一科目。

在方案阶段审批流程上，项目成本经理完成“方案阶段目标成本”后发起审批流程，区域/公司的合约审算部经理完成审核，在集团成本管理中心由专岗负责并协调其他专业资源对方案目标成本进行评审，收集专业意见，再依次通过成本管理中心总监和集团条线副总裁审核后，交由决策条线汇总销售、工程等其他条线内容形成分体经营计划，交由总裁审批。经总裁审批后的分体经营计划中的目标成本就是方案阶段的目标成本。

施工阶段目标成本编制方法，主要是项目成本经理在不突破方案阶段目标成本或集团追加总额的前提下，根据扩初或施工图，对科目进行必要的调整或细化，科目细化的程序需要能满足工程招标的成本控制要求。在成本条线审批后，即形成成本控制标杆的施工阶段目标成本。

施工阶段审批流程与方案阶段审批流程相同。

（2）目标成本调整

目前，目标成本的调整可以通过直接追加、自由科目间调剂和跨统一科目间调剂3种方式实现。统一科目下的自由拆分科目调整在区域/城市公司的成本经理控制下进行；如果涉及跨统一科目间的目标成本调整，需要由区域/城市公司成本控制部发出调整申请，在权限控制范围内，通过集团或区域公司审批，通过后才可以调整；如果调整不能解决目标成本的平衡问题，则需要集团审批追加预算。出现二级科目变动、三级科目变动及四级科目超100万元变动，分别走不同的审批流程，细化科目（含统一科目）的调整由区域成本经理审批即可。流程如表6-14所示。

表6-14　目标成本调整权责表

	调整内容	业务条线			决策条线	
		区域成本经理	成本管理中心	分管副总裁	区域总经理	总裁
目标成本调整	总成本已超或二级及以上科目	主办	审核	审核	审核	审批
	三级科目调整	主办	审核	审核	审批	
	四级科目调整超100万元	主办	审核	审核	审批	
	其他情况	主办	备案		审批	

3.动态成本的监控

（1）借助成本系统，实时更新项目的动态成本

动态成本是项目实施过程中各个时期体现的预期成本结果，通过目标成本确定项目各科目的成本对比基线，通过对合同、变更/签证、实际付款的拆分，形成多维度的成本分析数据，为决策提供支持。

所有业务的开展，如目标成本编制与调整、合同签订、设计变更、现场签证、合同结算、付款审核和资金拨付都将基于“固化—统一—自由”科目体系进行，自动汇总动态成本数据，及时、准确地反馈成本的实际与预计执行情况。

通过项目动态成本汇总分析表对运营计划目标、内控计划目标及已发生成本和动态成本进行对比分析（统计口径：已发生成本＝已签约成本＋已变更成本，动态成本＝已发生成本＋待发生成本）；通过项目成本动态预警表用于对当期实施合同中动态成本金额超过目标成本金额的情况进行统计汇总。

（2）通过动态成本与目标成本的比对，实现对实际成本的控制

根据目标成本、已发生成本（合同性成本和非合同性成本）和调整成本，自动计算出各核算对象的最新动态成本，为公司的成本核算和成本控制提供依据。然后通过对核算对象的目标成本、动态成本、实际成本和实付成本进行统计分析，具体包括动态成本分析、成本月度回顾、实际成本分析和多项目对比分析，最终发现不同科目下的成本问题，并结合短信和邮件接口，定义好不同成本预警的发送对象后，由系统自动完成成本超支的预警提醒。

4.通过工作流驱动的成本管理

（1）F企流程驱动的成本管理

F企通过在成本管理系统中融入工作流系统，最终构建起通过电子审批流程驱动成本各项业务开展的高效平台。目前，F企工作流应用在成本管理系统中主要面向成本调整、财务付款、合同订立和合同执行四大业务进行审批。

对于业务中的目标成本调整、合同签订和付款等重点环节，由工作引擎实

现流程驱动。由业务人员在实际工作中，发出审批申请，工作流引擎自动从业务系统中收集申报数据，结合管理权责与审批权限，完成审批。审批完成的结果，再由工作引擎自动送回业务系统，实现日常操作与系统运用的紧密结合，在减轻现场工作量的基础上，确保数据的准确与及时，为动态成本统计与汇总提供数据来源。

在具体执行中，对于不同的审批也设置了差异化的审批流程，比如在合同签订领域，不同分类的合同，流程发起主体各不相同，根据合同类别及涉及的金额，参与审批的人员也不相同。

（2）F企审批双线管理

F企为更好地规避单人决策的风险，在整个决策流程上将各业务职能线设置成参谋，比如在成本管理审批时，需要结合法律、财务、工程和设计等职能参谋线意见，最终形成基于职能业务“参谋线”和基于行政级别“决策线”的双线决策体系，从决策流程方面提升了决策的合理性和科学性。具体如图6-16所示。

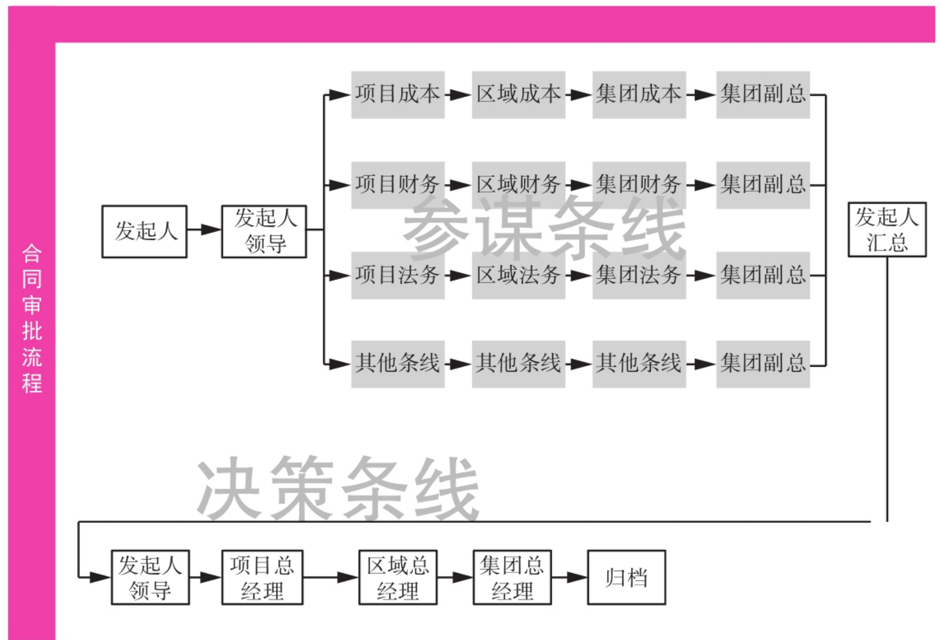


图6-16　合同双线审批

比如F企在合同审批环节，经办人发起流程后，需要部门领导进行审核，

审核通过后提交各业务条线咨询相关意见并进行汇总，之后进入决策条线，依次提交项目总经理→区域总经理→总裁进行决策。在审批完成且正式合同文本经乙方单位盖章后，F企务必在盖章前对合同文本加以复核，以防止最终合同与审批时合同有所差异。

（3）工作流价值

由于工作流将大量成本事前控制工作流程化、电子化，如将合同订立、付款和变更等审批流程固定化和格式化，最终使得成本业务审批更加快捷，风险在系统平台就得以提前规避。另外，工作流可以提高公司各部门间、集团区域项目各层级的协同工作，提高决策效率；实现系统操作与日常工作的紧密绑定，提升动态成本数据采集与汇总的及时性与准确性，同时避免一线人员进行重复工作。

5.管理与信息化价值

●依托严格的目标成本高压线和实时的动态成本比对控制，F企成本管理实现了从原来的核算管理向控制管理的转变。

●通过科目统一和固化，F企实现了全国项目的科目规范化管理及全国范围内成本控制管理；通过自由科目拆分，F企能够灵活处理合同成本分摊并使项目个性得以体现。

●将成本管理和控制聚焦在合同的全过程管理中，对合同签订、合同付款、合同变更和合同分析进行精细管理，最终从合同层面有效地控制了成本。

●依托成本工作流系统，有效实现了基于流程驱动的成本管理，使成本审批周期缩短，审批效率也大幅度提升。

●通过参谋线、决策线的串并联审批流程，避免了单人决策和单线决策的不足，F企实现了跨区域、多项目的科学化决策。

第七章 房地产项目营销管控体系

企业经营的基础在于获取利润和源源不断的现金流，特别是对于专业化的房企而言，项目营销直接关乎其利润和现金流来源，尤其在前期拿地、工程建设等现金流持续为负的压力下，营销是对整个企业和项目成功运营的“临门一脚”，对能否完成既定财务目标至关重要。因此，房企应该构建规范高效的营销管控体系，从而做到无论房地产形势如何多变，企业总能以不变应不变，完成既定或调整后的营销目标。

第一节 “白银时代”下的房地产营销面临六大难题

近年来，房地产市场经历着过山车般的行情。从2013年的暴涨之后意外遇冷，到政策调整后迅速回暖，再到开发商琢磨着如何涨价；从中央明确分类调控，到逐步取消限购、放松限贷，再到持续降准降息。可以说，从2015年开始，楼市整体呈现出明显的底部运行趋势。2016年一线城市和部分热点城市房价暴涨，直接引来职能部门的调控，20个城市出台限购、限贷政策可谓力度空前，同时国家严查广告违规，一时间市场风声鹤唳。

各项统计数据显示，房地产行业已正式进入存量房市场，当然也有“从黄金时代进入白银时代”的说法。供需市场的内生变化，让“汰弱留强，适者生存”这个丛林法则在房地产行业逐步显示其难以抵挡的威力。对房企生存与发展至关重要的就是营销，如何将营销做好，打赢“去库存”这场战役，成为众多企业的一大重点战略，因此这一波市场大调整可以说就是房企营销部门面临的一场大考。

对于这场全国性的大考，传统的房地产营销体系是否能够有效应对呢？

传统的营销体系，主要参与前期项目定位，经过开发与建设，由内部或代理商做一份市场销售策划案，确定产品定价和市场定位，再按既定方案进行促销和广告投放，接下来就是坐在售楼处等着客户上门看房成交（坐销时代）或通过外拓寻找客户（行销时代）。在这个过程中，整个营销体系涉及五个核心工作项，具体如图7-1所示。

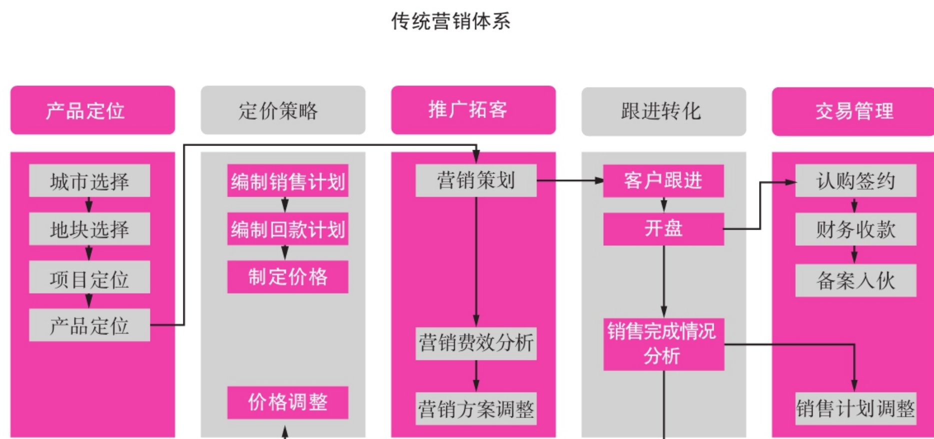


图7-1　传统营销五大核心工作项

很显然，这套营销体系是建立在供不应求、形势大好、不愁客户的基础之上。但现在的市场已经发生了巨大变化，在供求关系已然开始逆转的情况下，再加上移动互联网的深度冲击所导致的连接客户的手段发生了根本性变化，按部就班的传统营销体系开始面临各类挑战，主要有以下六大难题。

一、项目定位不准，导致产品同质化严重

项目定位一直是困扰房企的老大难问题。一般来说，传统企业在进行项目定位时，主要根据“321定位模型”，简单来说，就是需要在前期价值分析环节分析3个核心要素，在价值实现环节解决2个关键问题，在价值评价环节回归1类评价指标，如图7-2所示。

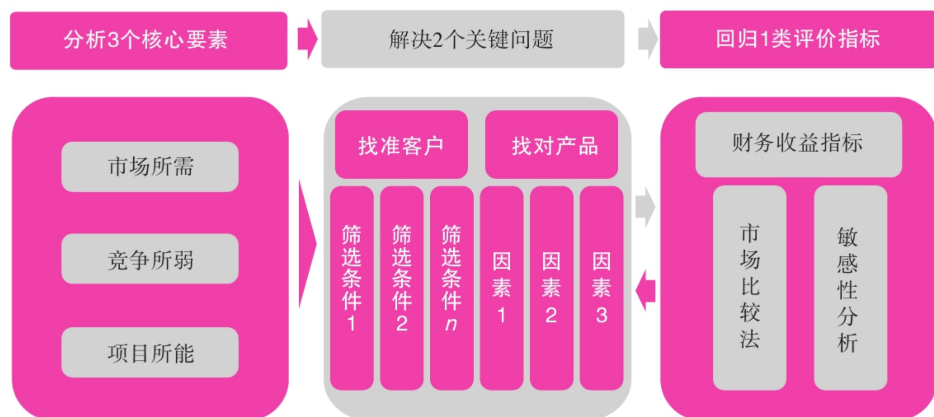


图7-2　321定位模型

根据上述“321定位模型”，首先，分析影响定位的3个要素，从而挖掘项目的独特价值，找到市场急需的或空白的地带，实现差异化竞争；其次，围绕找准客户、找对产品两大问题，通过科学步骤予以解决；最后，基于财务视角来评判定位的好坏，像万科的“七对眼睛”工作法是房企进行项目定位的经典工具和方法。

但早年由于市场整体处于上行态势，市场火爆，库存压力不高，房企对项目定位没有足够重视，所以导致两方面的问题：第一，项目定位相对草率，严谨性不足；第二，没有深度分析目标客户需求点，没有根据需求做产品功能匹配，造成产品雷同。因此，当市场处于下行态势时，房企的去化压力和同质化竞争压力就扑面而来。

从黄金时代进入白银时代之后，我们认为对于房企项目定位来说，应该重

视四大因素，如图7-3所示。

首先，随着居民生活水平的不断高，客户对产品功能的要求也越来越高，不再是以前有房就行的市场行情，同质化定位的产品越来越难以打动消费者。

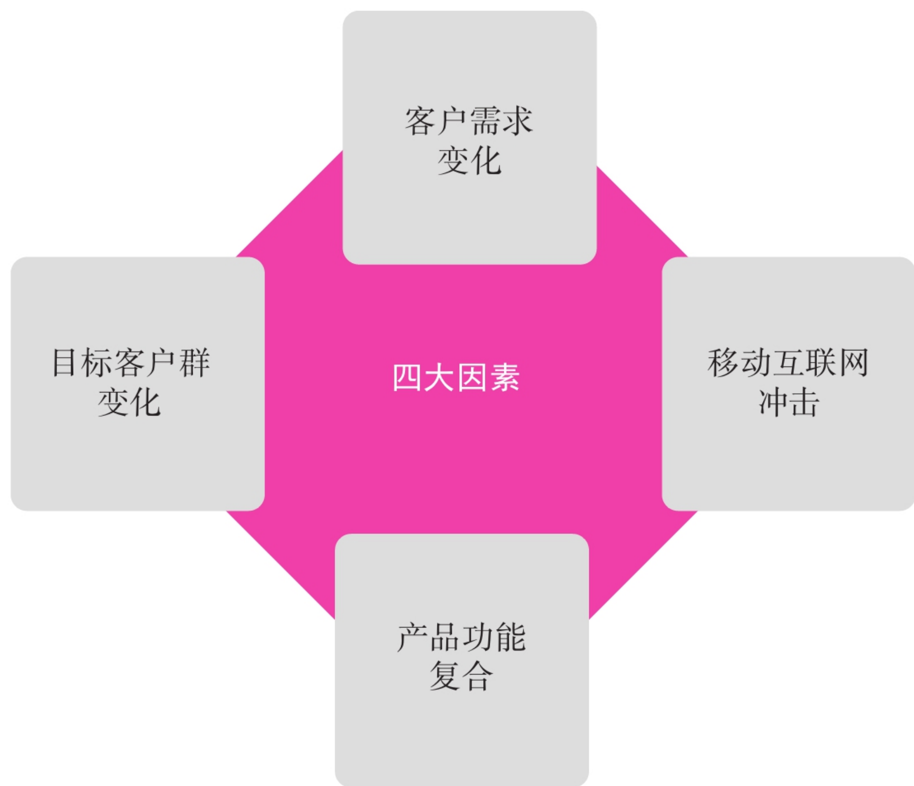


图7-3　房企项目定位四大因素

其次，移动互联网时代的到来，使得客户获取信息越来越容易，他们能快速对比多个楼盘，同质化的产品如果没有自己的亮点，产品本身的竞争力又不如标杆房企，就很难获得市场的认可。

再次，随着“大众创业、万众创新”时代的到来，客户对传统的住宅地产和商业地产产品的需求发生了根本性的变化，产品功能越来越朝“复合型”的方向发展，传统的单一功能产品会逐步被市场抛弃。

最后，目标客户群发生了根本性的变化，房企的目标客户群已经从之前的

60后、70后变成了现在的80后、90后，他们对产品的诉求完全不能按照之前的思路来确定。据统计，购买人群中90后占比从原有的10%提升到30%甚至更多，人群诉求的变化非常明显。“有房产”且“买得起”是90后的首要诉求点；其次要求独立的居住空间，对他们而言，一个良好的独处空间十分有诱惑力；再次是好服务，需要“家”的服务；最后是能“玩”，能运动，能消费，能学习，能交友。因此，完善的社区配套、舒适的居住环境及完美的服务是吸引他们的主要因素，这也是众多创新型公寓、极小户型诞生的背景。

总之，就项目定位而言，在移动互联网时代，原有的跟随策略和刚需策略已逐渐失效。房企必须要感知到客户需求的变化，认清移动互联网时代下信息对称对销售的影响，认同产品功能复合化的趋势，并进一步了解90后的消费特征，并在此基础上做好项目定位，满足目标客户需求，才能真正在淡市下谋求生存和发展。

二、定价策略僵化，无法顺应外部形势以创新应变

项目定价对房企而言是一门艺术，涉及多因素的平衡，这主要表现在价格平衡点的拿捏、艺术性的降价及创新定价三个方面。

第一，针对一线城市而言，由于目前市场库存量并不大，供求关系比较健康，市场环境非常好，因此，去化压力并不大，定价的难点主要在于项目货值最大化、利润最大化与现金流回笼速度的平衡。这时，定价需要与销售计划和销售速度预期相匹配，如果卖得太快，就说明还有利润增长的空间，过快的销售速度意味着利润的损失，价格可进一步抬高；但如果过分强调货值最大化或利润最大化，定价过高，错过市场黄金去化周期或者影响企业现金流回笼，造成资金压力，也得不偿失，甚至可能造成项目滞销。因此，这个平衡点的拿捏对房企来说是个很大的考验。

第二，针对大部分二三四线城市而言，由于目前市场库存量高企，供求失衡状况突出，市场恶化，因此，销售去化难度倍增。这时定价主要需要处理好两个问题：第一，降价跑量基本上是开发商的共识，但是在降价的同时如何避免市场形成降价预期，造成客户进一步观望，带来更大的去化压力是房企倍感纠结的点；第二，对于降价，有没有更好的方式，比如现在流行的通过理财产品的包装来实现隐蔽降价，同时创新了拓客形式，并且把预售时间大大延长，从项目导入期就开始蓄客，提升蓄客效果。

另外，除了上述针对不同城市实施差异化定价策略外，能否通过时下流行的互联网金融手段实现定价方式的创新，进一步实现精准定价，甚至将定价变成一种话题营销，也是房企需要重点思考的问题。以下是部分房企在定价策略创新方面的尝试。

第一，将定价权由开发商交还给客户。行业标杆企业对此先行先试，如万科U定价，开发商规定底价，具体价格由客户竞拍决定，让客户根据自身价值感知来决定房产价格。

第二，将定价变为话题营销。除了决定合适的价格，更多的企业定价时还借助话题营销的手段进一步扩大宣传，实现口碑传播。比如2015年12月3日，万科与淘宝网旗下淘宝拍卖宣布达成战略合作，万科旗下百余套房源进驻淘宝拍卖的方式，房源包括新项目开盘房源、持续销售房源和尾盘房源，其定价和成交均通过拍卖实现。拍卖这种新方式将全面提升开发商在定价、推广和成交等各环节的效率和精准度。另外，还有通过彩票型众筹方式来定价，从而达到宣传目的。彩票型众筹以蓄客为目的，在项目获得预售证后进行营销活动，通过投资者竞价的方式探寻市场对项目定价的接受程度。彩票型众筹的参与门槛一般较低，通过拍卖和高收益率等特征鼓励尽量多的投资者参与进来，从而达到扩大活动影响、炒热楼盘的目的。

三、推广模式陈旧，沿袭广告流量思维，性价比日益下降

传播推广是地产营销的一项主要工作。以前，营销总监都习惯在都市报等纸媒上投放千万元量级的硬广和软文，然后等着客户来电来访，这就是传统的“坐销”模式。在这种模式下，地产营销重点发力方向就在于尽可能地购买媒体渠道，购买广告流量，寻求最大限度的项目曝光。

但随着移动互联网的冲击，传统媒体日渐式微，性价比越来越低，而且广告效果完全无法统计，这种传统的营销模式已经彻底失效。取而代之的是互联网时代下的社交传播思维，通过社交化工具，寻找精准的目标客户，进行病毒式的传播推广，其性价比相当之高，已成为众多房企营销改革的方向。

像万科、万达、保利等标杆房企，从2015年开始就大力调整营销推广费用结构，大幅下调平面媒体广告费用占比，并加大在移动互联网领域的投入。以某企业为例，在广州有一个项目，发现潮汕的客户特别多，按照以前的做法，一般会找潮汕商会合作，或者到潮汕当地做项目推广，这种传统模式需要投入大量的人力物力。现在，企业则选择和大众点评网合作，向大众点评网上所有的潮汕餐厅投放项目广告，这种推广方式非常精准，费用较低，性价比也很高。

而且，随着朋友圈的普及，及其投放的精准性和低打扰度，微信也成为众多房企青睐的对象。特别是明源云客与腾讯合作推出的地产版精准DSP，更是受到保利、富力等标杆房企的青睐，纷纷反馈其投放的客群精准度和到场率都较之以往有了大幅度的提升。

四、渠道乱象泛滥，渠道管理和拓客经营急需规范与创新

当房地产从“坐销”时代逐步进化到“分销”时代之后，众多中介机构和电商平台如雨后春笋般纷纷崛起，它们凭借自身众多的门店优势，获取海量的客户资源，并将这些资源快速导入新房市场。一时之间，“分销为王”成为众多房企最爱的营销战略和口号。

但随着这个新兴市场竞争越来越激烈，各种渠道中介之间抢客、截客等纷争不断。渠道费用居高不下，特别像海南、惠州等库存去化任务较重的地区，外场带客成交点数甚至高达10%，导致房企营销总监感慨“累死累活，都给中介分销打工了”“上了贼船下不来啊”，甚至出现中介分销或电商平台与案场销售团队勾结，内单外飞，严重损害开发商的利益；更不用说众多中介分销数据造假，“水客”、“死粉”现象众多……各种渠道乱象，让地产营销者又爱又恨。

五、外拓管理失控，靠天看人和效果黑箱已成行业常态

近年来随着“坐销”到“行销”的转变，特别是在万科、碧桂园等领军房企的带动下，各种拓客方式层出不穷，其目标都是为了赢得拓客数量和质量上的优势，并争取在项目去化层面占据市场先机。其手段有老带新、跨界合作拓展客源、开展全民营销，以及大客户圈层经营等。其中通过小蜜蜂或大客户经理进行行销拓客，是众多房企最常用的手段，其具体拓客方式如图7-4所示。

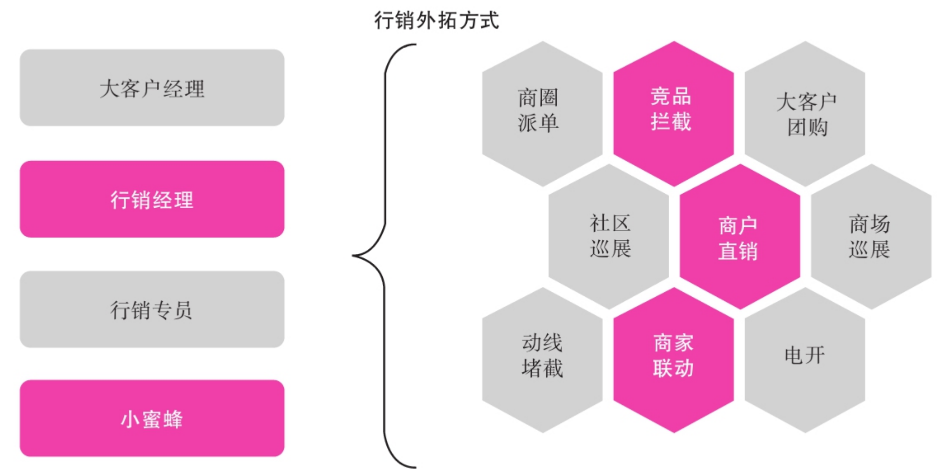


图7-4　行销常用拓客方式

但在具体的外拓管理过程中，经常出现拓客目标不精准、团队人员变动多、外勤行为难监控、内外场协作障碍多、信息采集效率低、业绩统计耗时长等现象，这也导致外拓效果大打折扣。

因此，无论是外包团队的行销拓客，还是自建团队行销拓客，如果能解决以上各种难题，其行销效率及拓客效果将会直接上一个台阶。

六、案场管理粗放，转化率低下，浪费大量客户资源

虽然众多房企将外场客源开拓作为地产营销当前最核心的发力点，但归根结底，案场的跟进转化才是助力成交的真正关键，也是企业运营管控必不可少的重要环节。在过往的房地产市场，由于供不应求，“买房子”好比“抢白菜”，因此开发商很容易忽视案场的跟进管理，因为只要客户到场就能成交，区别只是在于客户能不能买到，而不用考虑房企能不能卖掉的问题。但进入白银时代之后，面临高库存的压力，传统的营销方式就明显暴露出了以下三大问题。

第一，高储客背后的飞单。在全民营销模式下，场内飞单一直是老大难问题。比如置业顾问可直接将案场客户向经纪人渠道推荐，获取双份佣金，或者外场截留自然到访的客户，或私底下和置业顾问达成协议，做高带客数据。内客外导的情况增加了给中介公司的结佣成本，自然降低了营销费用资金可支配的额度。

第二，团队协作模式缺乏。在如今的市场形势下，单个置业顾问有时难免孤掌难鸣，必须依靠深度拓客、渠道整合，及团队之间的无缝执行与配合，才能实现满意的效果。比如案场与外拓团队联合分组，实行小组PK制。策划部及时跟进小组，搭配不同小组调整物料形式，随时配合外拓需求，设立外展点，组织外拓活动。利用线上平台推送活动信息，通过外拓团队线下导入客户，真正发挥小组的带客成效，充分调动案场主任的积极性。另外，像碧桂园的营销模式是集中优势兵力，打大项目歼灭战。无论是大规模拓客，还是漏斗式销售，都需要超出常规营销模式几倍甚至几十倍的人员配置，重点项目开盘前往往都是数百人的团队“大兵团”作战，需要极强的组织与管理能力，也需要极强的执行力，才能确保团队在全国快速调集。

第三，过程管控严重缺失。传统的营销管理，基本是通过销售报表来反映整体情况，如通过销售漏斗反映出哪个环节的转化效率低了，进而找出原因进行调整。但在实际执行过程中，往往事后难以找到原因，调整自然无从说起。在当下瞬息万变的营销市场上，对销售的管理周期，应该从“周”“日”细化到具体某个时段或某个客户的跟进全过程。通过必备的案场管理工具，要能够实时掌握营销拓客的进展、销售跟进的执行及具体到

某个客户的变化与反馈；管理者已不再满足于整体层面的报表数据，而是希望能随时掌握具体的客户跟进过程或销售员的业务执行情况，以随时进行相关的调整，如对渠道投放方向和外展活动地点等进行调整。

因此，不少有远见的房企已经开始注重案场的精细化管理，着眼于提升跟进转化水平，提出严控风险和提效降费的目标，强调团队协同作战的要求，要求外场与内场协同、线上与线下协同及销售与服务协同等。真正从客户需求及体验角度出发，充分利用互联网新技术打造全新的“智慧案场”，进行案场管理的创新与改革。

第二节 如何实现房企营销管控体系的升级换代

站在当前的时间点回顾近年来的房企变化，我们会发现：从黄金时代进入白银时代，各家房企都在用不同的方式去拓展自身的生存空间。特别是在营销领域，经历数十年的“拿地—建房—卖房”的传统粗放式营销模式后，在行业变革的十字路口，房企的颠覆式创新营销正在不断涌现。特别是近年来的逆势营销大放异彩，在“保利是个P！”“恒大无理由退房”等概念后，越秀地产宣告旗下10城26盘全部进入“免”战模式，推出18项免费措施。你方唱罢我登场，绿地、绿城、旭辉、世茂等一众房企陆续开展营销大战比拼，花样不断翻新，一种喧嚣式的营销大幕正在掀开。

在这个被称为最难被互联网改造的传统行业，互联网概念的渗入似乎更快：线上由原来单一粗犷的推广转变为多层次组合式推广，报纸、电台、户外、微信、新闻端和微信APP齐上阵，从多种角度覆盖有效人群；线下的推广内容则更为丰富，形式更为多样。一切以客户体验为基础，海量拓客、全民营销、圈层营销、渠道嫁接……似乎一切以卖房为目的的形式都可以尝试。

从表面上看，新时代下的地产营销业务将会产生大量的创新和变革，并呈现出多元化和不确定性的特点。从企业运营的层面，如果还是沿袭传统的营销管控体系，将会发现完全无法适应新时代下的营销业务。因此，如何实现房企营销管控体系的升级换代，也成为当下企业运营需要重点考虑的课题。

一、思维创新——改变项目团队的思维底座，积极创新，拥抱变革

新时代下的营销业务需要以积极的心态进行各种创新，并拥抱变革，只有这样，才能顺应当前的目标客群习惯，并有效地解决库存去化问题。此时首先要做的是改变项目团队的思维方式。这里之所以提的是项目团队，而不仅仅是营销团队，最主要的原因是当前的房地产营销已经不再是传统意义上的营销部门的责任，而是需要整个项目团队乃至公司全员协同来完成。只有这样，才能真正适应新时代下的营销业务，积极创新，拥抱变革。

1.思维创新——产品创新

随着国内房地产市场的迅猛发展，大大小小的楼盘项目遍地开花。但同时

也由于开发理念的滞后及纯粹“为卖房而建房”的商业目的的影响，市场上出现一大批“同类产品”。特别是市场进入白银时代，城市加速分化，客户群更加细分，利润率持续下滑，过往那种简单复制的方式将越来越难以继续，此类“大众化”产品目前的严重滞销和全国大批量库存的现象，已经给房企敲响了警钟。

我们可以看到，近几年受政策调整和需求变化的影响，房地产市场已进入了细分市场时代，通过整合商业资源，城市综合体、高端别墅、教育地产、旅游度假地产和商业地产等成为众多开发商激烈争夺的热土。房地产市场已由原先单一化、大众化的住宅产品不断地向细分化、多元化的产品挺进；特别是消费者改善型需求和个性化需求的上升，将促进房地产市场进一步分化，也导致了房地产产品升级的加快。

在这个背景下，房企如何才能做出与土地价值和细分客户群最契合的产品，在市场上形成自身独特的竞争优势？这就要求房企能做到营销前置，以客户需求定位产品。

通过对近几年市场上高溢价、高周转的项目分析，并结合当前市场变化和客户需求的进一步提升，我们发现未来的房地产产品会明显呈现以下四大变化趋势：细分化、科技化、精品化和标准化，如图7-5所示。

未来的地产营销必须紧跟这些变化趋势，并根据自身资源有针对性地进行产品创新，避免滞销产品的出现。因此，从企业运营的角度出发，如何协同多部门实现以上目标，也将成为营销管控体系中的一项重要工作。

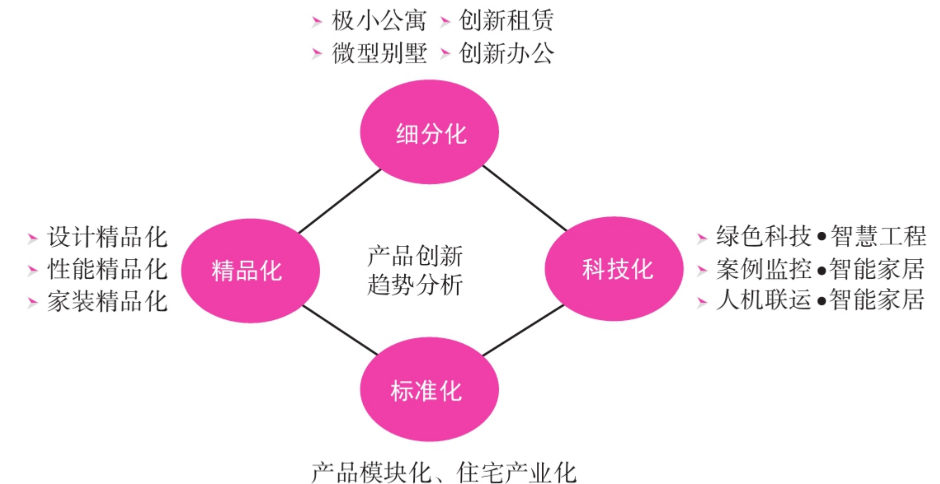


图7-5　产品创新趋势分析

2.思维创新——定价创新

对于房企来说，销售定价既决定了能否达成预期销售收入和利润目标，也决定了能否快速去化。低价能促进快速去化，便于资金回笼，但会侵蚀利润，失去获得更多利润的机会；而高价可以提高利润，但可能会影响销售去化，甚至出现滞销的情况。

因此，应该如何制定价格策略，使定价更为合理，既能达到利润目标，又能使销售去化速度合理化，是所有投资人最关心的事情。图7-6就是当下众多房企定价的总体指导策略。

一般来说，定价需要根据区域特点、城市去化和楼盘竞争情况来综合确定。对于一线城市来说，由于人口净流入，产业基础好，需求旺盛，而供应相对不足，存在较大的价格上涨预期，因此，定价相对简单，为了使利润最大化，大部分开发商会采取捂盘惜售和小步慢跑逐步抬价的方式，通过定价的逐步提升反向对潜在客户进行逼定。

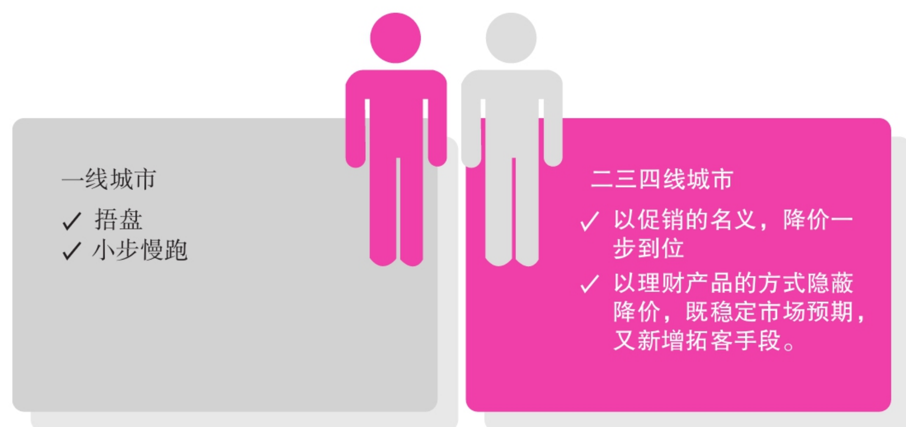


图7-6　房企定价的总体指导策略

而对于绝大部分二三四线城市来说，定价则存在一定难度，因为这类城市产业基础薄弱，需求能力相对不足，而且大部分城市经过前几年大规模的开发，已经形成相当的库存，供求已严重失衡。因此，对于这类城市，降价跑量基本成为开发商的共识，但如何降价，却很有讲究，一般来说目前流行两种方式。

第一种，以促销的名义，价格调整一步到位。以促销的名义可以防止老业主产生不满情绪，同时，价格调整与其慢慢进行，温水煮青蛙，不如一次

到位，激发购房冲动，像恒大在全国去化难的城市一次性打八折，就起到了很好的先发制人的效果。但这个过程需要高度注意的是不要让市场形成降价的预期，否则，后续客户观望情绪会更浓，反而对去化产生不利影响。

第二种，以理财产品的方式进行包装，将降价部分损失的利润包装为理财产品收益，这样既有效地拓展了客户，还不会产生负面影响。这种隐蔽降价的方式引起越来越多开发商的重视，也应用到各楼盘销售中。这种方式有利于保证市场对房价的预期，同时通过适当让利，也提供了一种新的理财手段，给客户带来了实实在在的优惠。

当然，除此以外，随着互联网的创新，定价模式也有了很多新的策略，如万科U定价、拍卖方式、众筹＋竞价等创新方式改变了以往房地产定价的模式，实现了更精准、更巧妙的定价。

3.思维创新——推广创新

近两年来，几乎所有人都能感受到房企在营销推广方式上所做的诸多创新尝试。从铺天盖地的一二手联动、无孔不入的渠道推广、五花八门的微信APP、层出不穷的新媒体炒作、噱头十足的网络直销和性价比超高的快码传播等，无论是线上还是线下，房企都希望通过这些创新方式来获得更多、更好的客源，从而解决去化难题。

在这些新的推广创新和尝试过程中，最重要的一个思维转变就是从原来的广告流量思维切换到了社交传播思维：不再是花大钱购买渠道，不再是效果黑箱，不再纠结于性价比日益下降；而是通过社交化工具找到精准用户进行病毒式传播，效果可见，性价比较高。

4.思维创新——体验创新

近年来，随着互联网科技的急速发展，注重提升客户体验也成为众多房地产营销纷纷发力的重要方向。例如，样板房现场对智能家居的科技体验，时髦热辣的虚拟VR看房，科技感十足的“人脸识别”，高端大气上档次的扫码互动，与滴滴合作的“专车免费看房”，与互联网金融联合的各种金融产品等，无不希望能提升客户的购房体验，加深其对项目良好的感知和品牌印象，从而助力销售。如何能让消费者在移动互联的触点上喜欢你，这一点在当下的移动互联网时代尤其重要。因此，通过合理的交互设计进行互动传播，成为体验营销的关键。

二、顶层设计——构建销售管控的三类指标体系

无论营销业务如何创新，流程模式如何灵活，其最终要达成的营销目标都是一致的。随着企业规模的快速扩展，项目数量的快速增长，企业管理并不能仅仅依赖于对人的能力信任，而开始越来越重视沉淀营销过程中的规范化管理，希望通过这种方式逐步实现“法治”而非单纯的“人治”。同时，逐渐提升营销工作的“精细化过程管理”，而非传统的“粗放式业绩指标管理”。

因此，从企业管理的角度出发，首先要做好顶层设计，通过建立一些指标体系来实现目标的一致性、过程的标准规范化及风险管控的例行化和显性化，并根据指标落地的需要，转换为一系列的过程管理指标，在过程中进行直接决策和管控，并建立数据运维体系，及时发现和预警风险。总结起来，这些指标可分为三类：核心指标（财务指标）、过程指标（业务指标）和风险指标（异常指标）。

1.销售管控的核心指标（财务指标）

通过对众多房企的管理报表和发展策略进行研究，我们发现房企对于当前形势的应对策略基本遵循如下的逻辑：首先，要确保企业现金流的安全，避免重蹈“顺驰”的覆辙；其次，要确保项目利润，保障公司的盈利能力；最后，要扩大销售规模，提升自身的实力。像中海就是如此，其稳健的财务风格，确保其现金流的安全；其高出一筹的盈利能力，确保其健康发展；其逆势扩张的态势，助力其弯道超车并高速成长。

特别是处于当前危机四伏的房地产市场，保持高效的盈利能力和适当的销售规模是房企进行外部融资的重要“卖点”。

那么，这样的决策逻辑如何数据化地反映在公司管理层的视野中呢？我们对若干家标杆企业的管理指标和管理报表进行分析，发现房企高管会重点关注以下三种财务指标，具体如图7-7所示。

（**1**）销售规模

销售规模反映了该企业在行业中的“江湖地位”，排名靠前的企业也往往能够获得投资者和政府的青睐，从而在土地获取和资金筹措方面获得便利，像万达、碧桂园等企业在拿地博弈方面的优势显而易见。

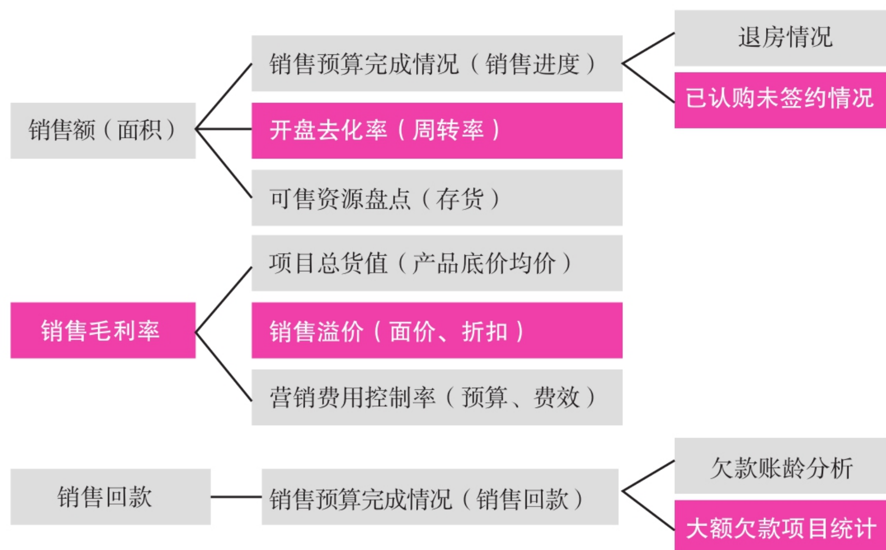


图7-7　营销三类财务管理指标

销售规模类指标主要由以下内容构成：

●项目数量及分布　按区域、城市统计公司的项目数量，这在企业年报中也是一项重要的披露内容，因为其主要反映企业的战略布局情况。近年来，随着市场的调整和重点城市的逐步回暖，越来越多房企的战略均需重新调整，从原来一二线城市扩展至三四线城市，转变为重新回归一二线城市；特别是在京津冀区域、珠三角临深区域，以及长三角周边区域，聚焦城市圈现已成为众多房企发展战略的首选。

●销售额　指销售完成的签约套数、签约面积和签约金额。现在常见房企TOP100的排名中，最有分量的排名就是按销售额和销售面积排名的。而且随着市场的调整，各家房企销售额及销售面积的两极分化局面日渐凸显，“马太效应”极其明显。

（2）销售毛利率

销售毛利率计算公式：$销售毛利率=\frac{销售净收入-产品成本}{销售净收入}\times 100\%$。

这个指标反映了企业产品的盈利水平，进而反映出公司的整体盈利水平。在商品经济中“物以稀为贵”，因此在房地产行业中，众所周知，产品定位越高售价越高，产品越有特色售价越高。以星河湾为例，其董事长千里迢

迢从广东运石材给北京项目，就是为了打造高端稀有的特色产品，以争取更大程度的项目溢价。

“一流的土地，做一流的产品，卖出一流的售价”并不奇怪，但做到“三流的土地，做二流的产品，卖出一流的售价”应当是很多房企所向往的。特别是现如今，要想获取“一流的土地”几乎难比登天，如何通过自身软实力来弥补地块的硬性不足，确保其销售毛利率，也是彰显优秀房企能力的重要环节。

随着近年来销售毛利率的持续下滑（如图7-8所示），如何有效地抗衡整体下滑趋势并采取有效的管控措施，是急需企业运营部门考虑的问题。

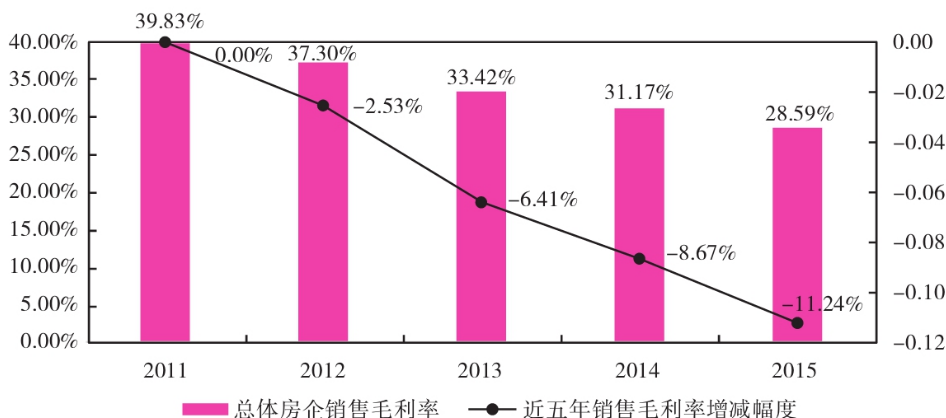


图7-8　毛利率变化趋势

（3）销售回款

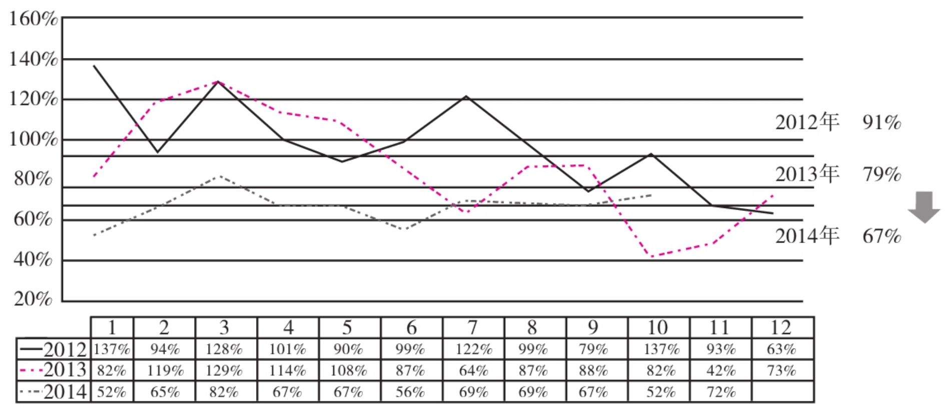
众所周知，房地产开发属于资金密集型产业，对于房企来说，其资金来源的通路多种多样，有银行贷款、资本市场融资和销售回款等。但是除了销售回款外，其他资金获取方式都是需要支付融资成本的。

相信不少人还记得在2011年年初出现过“2010年全国房地产盈余2.4万亿元，开发商不差钱”的报道。但是从近两年的房企反馈来看，即便金融政策宽松了，受益者也基本上都是大型房企；中小房企的融资环境越来越恶劣，众多房企只能依靠发债融资，且利率大部分都超过了10%，被机构评定为激进融资，这也反映了当下许多房企的无奈。

这时候，销售回款作为房企现金流的主要来源，同时也是抗击资金风险的唯一通路。因此，以万科为代表的一批领军企业特别看重这项指标，提

出“有质量的增长”的口号，而回款率则成为其内部评估的重要维度。万科总裁郁亮一直以来的观点是：“唯有能迅速回款的销售才是真正的销售。”

但在实际业务过程中，房企的回款率普遍都不高，根据我们监测的12家龙头及大型企业样本来看，近年来的回款率日益下降，现金流问题已严重影响企业的生存与发展，如图7-9所示。



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
—2012	137%	94%	128%	101%	90%	99%	122%	99%	79%	137%	93%	63%
- - -2013	82%	119%	129%	114%	108%	87%	64%	87%	88%	82%	42%	73%
· - -2014	52%	65%	82%	67%	67%	56%	69%	69%	67%	52%	72%	

图7-9　综合回款率变化趋势

2.销售管控的过程指标（业务指标）

如果要将上述核心指标在日常的销售管理过程中进行落地，就需要房企进一步做指标细化。为此，房企纷纷在此三类指标上衍生出一系列的管理报表，细化出更明确的过程管控指标。各级管理层只需要通过这些指标就可以指引职业管理团队朝着预定的方向开展工作，其细化的过程指标具体如下：

（**1**）销售计划完成情况

销售计划完成情况包含销售与回款，具体而言，销售指的是年度销售目标、月度销售计划和销售计划完成率（实际签约金额/月度计划销售金额）；回款方面则指的是年度回款目标、月度回款计划、回款计划完成率（实际回款金额/月度计划回款金额）。

通过这一系列指标，可以直接将房企所关注的销售规模和销售回款显性化、数据化，层层落实到公司与项目团队的销售部门和财务部门，成为销售部门的核心工作考核依据。要知道，现在房企掌门人的危机意识都很强，已经不再满足每个月了解公司的销售计划完成情况，而是要求每天都

能获知该情况。

（2）开盘去化率

开盘去化率是指以开盘当天、当周、当月、当三个月为统计周期，汇总和分析销售情况，以考察和评价项目开盘的好坏，它又被称为销售率。

以万科为例，在其破千亿元的新闻发言中，就讲到“在万科内部，主要以周转率来考核各地公司业绩。按照万科内部的指导线，新推盘项目当月销售率达到60%才算是比较理想的销售速度”。由此可见，高效的开盘去化率支撑了万科的“快速销售、快速开发”的策略，从而实现了销售规模的快速增长，同时也提升了资产周转率，提高了资本的利用效率。

（3）可售资源盘点

可售资源盘点也被称为库存盘点，主要包含以下三类数据：在建面积、可售套数和可售金额。这也是房地产企业在确定和审视销售目标与销售计划时的必备动作。因为只有搞清楚自己的“家底”，才能确保销售目标及销售计划的合理性。假如实际与计划的偏差太大，房企就需要加大项目拓展力度并加快在建工程的施工进度，以实现产销匹配，供需平衡。我们常常会发现，在很多公司的项目运营报告中就有固定的位置要求对赶工情况进行描述。

（4）销售溢价

销售溢价用以衡量产品的销售金额超出市场同类型产品销售金额的情况。

所有的房企都会关注产品的定价，需要使产品的价格既能满足公司利润收益的要求，又能符合市场需求，从而确保销售目标的达成。其显性的指标就是产品的可能成交单价，可由产品标准价×综合销售折扣计算得到，甚或有些公司就直接使用了产品销售均价。

以某标杆企业为例，为了更加合理地衡量销售的溢价，确保项目整体收益不减少，其提出了项目总货值的概念。在每次定价时，该企业都会计算出新的总货值，并与上一版总货值比对，衡量项目总收益是否会增加，并作为定价决策的重要依据。

（5）营销费用控制率

提到这个指标，我们先看一下营销费用率：营销费用/销售收入。在行业内，营销费用一般按照比例（一般为3%~5%）计提，从比例数值来看并不算多，但是考虑到房地产项目动辄几十亿元的总投资，在此基础上，不同企业之间的营销费用总金额的差异也并不少。

以中海为例，从图7-10中可以看出，其营销费用率连续多年都处于行业最低；2015年，连行业龙头万科的营销费用率都为2.12%，而中海的营销费用率仅为1.53%，远低于3.5%的行业平均营销费用率。不要小看这么几个点，对于中海、万科这种规模的企业，动辄就是数十亿元的利润。

按照利润的计算公式，合理利用并节约成本就是在增加利润。因此，我们看到大部分房企的分公司及项目的考核指标里面都有营销费用控制率这个指标。营销费用控制率的计算公式：（营销费用实际金额-营销费用计划金额）/营销费用计划金额。

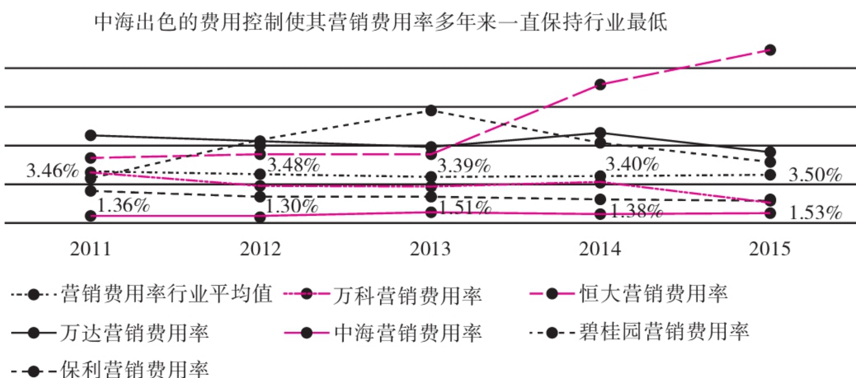


图7-10　营销费用率变化趋势

对于众多房企来说，营销花钱不是问题，但关键是要能够带来效果，真正促进销售目标的达成。而且在很多公司内部也有个不成文的惯例：如果销售目标完成，营销费用超点也问题不大；如果销售目标没有完成，但营销费用超了，那就说明营销出了大问题。

因此，对于房企负责人来说，做好营销费用的总额控制就可以了。但对于营销部门来说，关键还是要看营销的效果，让花的每一分钱都物有所值。

3.销售管控的风险指标（异常指标）

有了以上指标，房企负责人就可以相对从容地把控销售的整体情况。不过，管理大师弗雷德里杰·温斯洛·泰勒也说过：“最高管理层将日常发生的

例行工作规范化（标准化、程序化），然后授权给下级管理人员处理，而自己主要去处理那些没有或者不能规范化的例外工作。”特别是在当前的市场行情下，一个不起眼的风险很有可能就会对企业造成严重的影响，引发“蝴蝶效应”。因此，我们可以看到，众多标杆企业的管理报表都会内置一些风险指标，这些都是需要房企高层关注的异常指标。

（1）退房情况

该指标会汇总近期的退房数据，包括退房套数、面积和金额。有不少房企还专门制作了退房原因分析表，以满足企业进一步深究的要求。

由于退房会直接影响到销售业绩，而且往往退房数据背后可能隐藏着种种风险，如外部市场的巨变、客户的群诉事件，甚至是内部的不规范销售行为等。大批量退房也会引发业主的恐慌，影响公司的品牌形象。

因此，现在越来越多的房企会将退房审批的权限回收，甚至有的公司要求上报集团审批。总而言之，退房这个异常指标确实值得房企高度关注。

（2）已认购未签约情况

第二个异常指标就是“已认购未签约”数据。基本上所有房企的管理报表都会关注已认购未签约的异常数据，只不过各家公司的叫法可能不一样，有的公司将认购签约称为换签，如果超期未签约，则称之为超签。

该指标之所以引起众多房企关注，原因只有一个：强化公司内控力度，防止下属公司和项目虚报业绩，同时也规避内部炒房的行为。我们可以想象一下，如果恰逢绩效考核时点，该数据过大，就可能是下属公司在虚报认购数据；如果该数据持续居高不下，就有可能存在大量的内部炒房行为，导致大量超签，“持房待售”；无论是哪种情况，想必都不是房企高层想得到的结果。

通过对这个异常指标的关注，房企高层可以快速发现问题，规避相关风险。

（3）欠款账龄分析

第三个异常指标就是“欠款账龄分析”。所有的房企负责人都关心现金流的安全，为了确保现金流安全甚至不惜高利率融资，但融资的利息费用还是比较让人心痛的。为了能够更好地利用资金，大部分公司都会要求编制应

收款账龄分析，从而编制资金计划，进行短期融资。

房企的欠款账龄分析不同于其他行业，不是以年为单位进行结构分析，因为房地产销售的特殊性，销售回款大部分在销售后3个月就应全部回收，因此，会以自然日为单位进行结构分析，如0～15天、15～30天和30～60天等。同时，由于销售回款中的大头是银行住房抵押贷款，往往房企会就住房抵押贷款进行单独的账龄分析。

通过对这个异常指标的关注，房企可以在资金安排上提前做好布置，优化资金利用率并确保企业的现金流健康。

（4）大额欠款项目统计

第四个异常指标就是“大额欠款项目统计”。在管理学中有个高效管理的原则，那就是要“抓大放小”。因此，面临诸多项目及项目中的销售欠款数据，有不少集团型标杆房企会对“大额欠款项目”这个指标重点关注，从而保障整个集团资金的整体稳定。

具体而言，房企可以以月为单位，统计出超过欠款额度标准的项目，由项目负责人就欠款情况和跟进措施进行详细汇报，董事长可亲自过问，甚至可将此纳入项目总经理的工作绩效考核。这样的压力使得欠款的追缴成为全公司都必须重视的事情，而非仅仅财务部一个部门的事情。

三、过程管控——实现规范化的过程管控

有了思维创新作为业务开展的底座，顶层设计的指标体系作为目标指引，房地产营销工作的开展就具备了良好的基础。但如果要确保营销过程中的业务工作不折不扣，目标不走样，还必须有一系列相应的过程管控机制。

根据对标杆房企的研究，我们发现要确保指标的落地，核心就是要实现以下4个方面的管控：控计划、控价格、控费用和控回款。

1.销售计划管控

众所周知，营销总监肩负着公司销售业绩的考核指标，基本上所有公司的营销总监都会要求项目现场每天及时反馈项目销售情况，有些公司还通过信息系统的应用实现了系统自动以短信或邮件形式将公司和项目每天的销售进展情况通过发送给公司领导，如图7-11和图7-12所示。

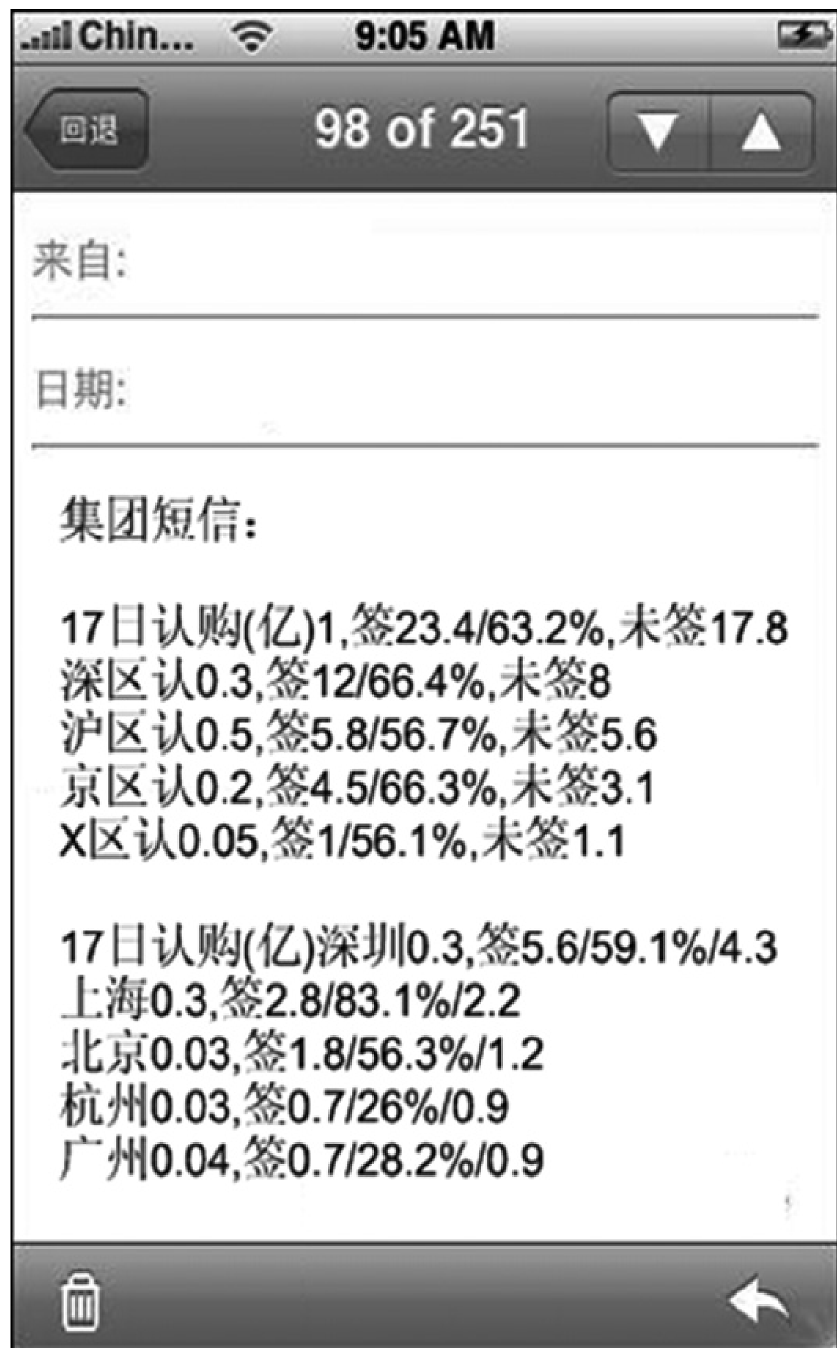
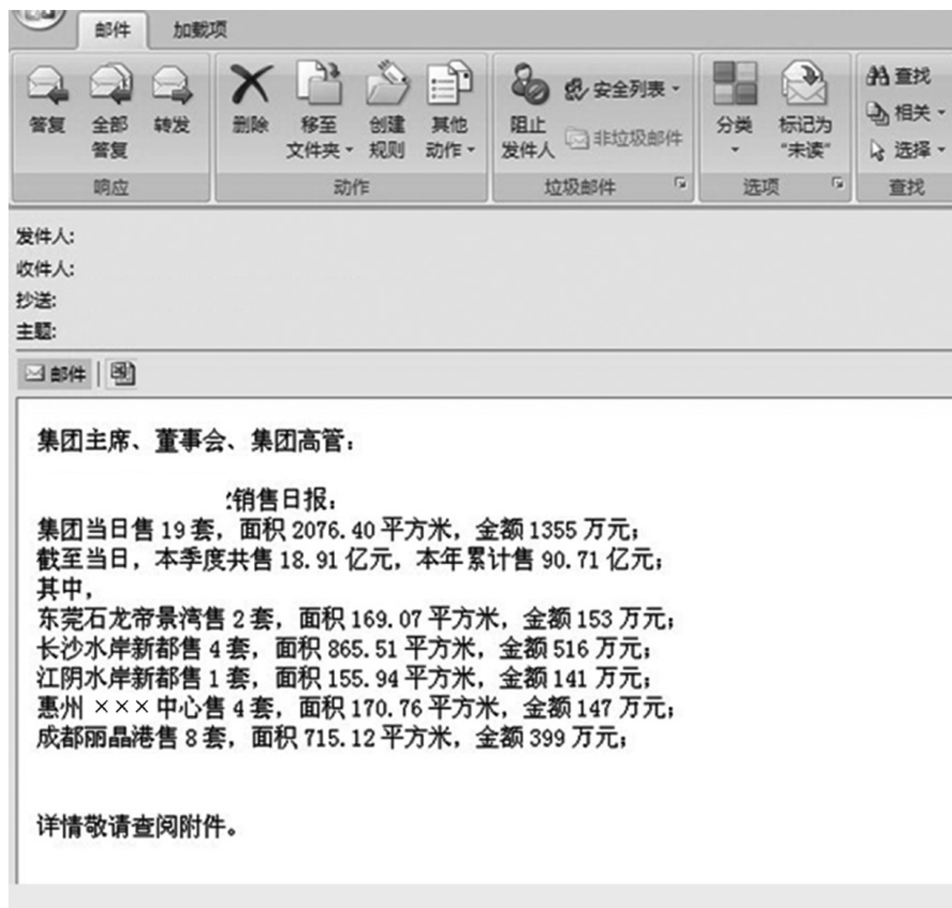

Chin...
9:05 AM
回退
98 of 251
来自:
日期:
集团短信:
17日认购(亿)1,签23.4/63.2%,未签17.8
深区认0.3,签12/66.4%,未签8
沪区认0.5,签5.8/56.7%,未签5.6
京区认0.2,签4.5/66.3%,未签3.1
X区认0.05,签1/56.1%,未签1.1
17日认购(亿)深圳0.3,签5.6/59.1%/4.3
上海0.3,签2.8/83.1%/2.2
北京0.03,签1.8/56.3%/1.2
杭州0.03,签0.7/26%/0.9
广州0.04,签0.7/28.2%/0.9

图7-11　销售短信


发件人:
收件人:
抄送:
主题:

集团主席、董事会、集团高管：

销售日报：
集团当日售 19 套，面积 2076.40 平方米，金额 1355 万元；
截至当日，本季度共售 18.91 亿元，本年累计售 90.71 亿元；
其中，
东莞石龙帝景湾售 2 套，面积 169.07 平方米，金额 153 万元；
长沙水岸新都售 4 套，面积 865.51 平方米，金额 516 万元；
江阴水岸新都售 1 套，面积 155.94 平方米，金额 141 万元；
惠州 ××× 中心售 4 套，面积 170.76 平方米，金额 147 万元；
成都丽晶港售 8 套，面积 715.12 平方米，金额 399 万元；

详情敬请查阅附件。

图7-12　销售日报邮件

关注这些指标就是希望促进公司实现销售目标。那么具体而言，如何在项目开发及销售过程中通过业务运作和管理来兑现呢？

首先，前置条件是销售目标的合理性。如果销售目标设定得过高，完全不具备实现的可能性，那么针对这样的目标进行追踪管理就毫无意义。为此，如何设定销售目标就成为了项目团队与公司都要谨慎对待的事项。从目前房企对项目销售目标的确认方式和原则来看，主要还是公司从项目收益角度出发与项目团队从产品库存可兑现性角度出发所进行的平衡和博弈。俗话说“巧妇难为无米之炊”，销售目标是否合理，主要取决于项目产品库存盘点是否到位。项目库存盘点不仅仅要清楚掌握库存产品的套数、面积，还要掌握库存产品的类型、定位、周边的市场产品均价和历史成交

价等。有了这个共同的基础，才能评判现有的库存是否可以满足销售目标的实现，然后才考虑是协商降低销售目标还是加快工程进度，而不能像菜市场买菜那样仅就数值进行“讨价还价”。为此，有些房企就专门编制了可售产品统计报表，进行库存的盘点和分析。

其次，需要项目团队将销售目标有效分解到季度和月度中，成为真正可以进行过程监控的销售计划。销售目标只解决了“做什么”，而销售计划是在解决“怎么做”，只有通过销售计划才能看到销售目标是如何落地的。为此，项目团队自己需要根据产品库存情况和工程开发进度情况，进行“排兵布阵”，落实具体的销售计划，很多公司会将计划落实到产品类型甚至楼栋，规划出哪栋楼什么时候销售及销售多少。大部分公司对于项目销售计划都是放权给项目团队，公司主要负责审核备案。

最后，有了销售计划，就必然存在执行监控，也就是定期对销售计划的完成情况进行分析，调整后期的销售策略。房企的营销例会基本就是在做这个事情。大部分公司会将季度或月度奖金与销售计划完成情况进行挂钩，如有必要，还要进行销售计划的修订调整。因此，我们常常会看到房企都有专门的销售月报来汇报销售完成情况，同时，平常也会以销售日讯的短信形式发送项目完成情况。

以上反映了销售目标到销售计划的管理落地，但是销售计划的真正实现主要还是依赖销售业务行动的开展，如储客、推盘和发售等。

其中，开盘应当是最为重要的销售行动。连行业龙头万科都曾表示：“按照万科内部的指导线，新推盘项目当月销售率达到60%才是比较理想的销售速度。”由此可见，开盘就是项目开发工作中的关键工作项，销售目标是否可以有效达成主要看开盘的效果。

为此，大部分公司都会围绕开盘这个关键时点组织相关营销工作。在开盘前，会进行系列的广告投放和现场活动组织，积累项目的人气。同时通过VIP登记等形式进行开盘高诚意客户的储备，很多公司为了确保项目开盘的效果会要求诚意客户的储备数量必须在推盘房间数量的3倍以上。而在开盘当天，房企也会组织专门的开盘仪式，协调大量的人力组织现场的集中发售。开盘后，还要进行专门的开盘统计分析和开盘工作总结。有些房企的领导就要看专门的开盘统计报表，查看开盘当天、当周、当月及三个月的销售去化情况。

2.销售价格管控

我们经过跟踪研究发现，由于市场多变且不同地域存在较大的市场差异，很多公司都将产品的定价权限下放到项目，由它们制定价格并上报公司审

批。

这时，许多房企会担心项目公司是否为了完成销售任务，将优质的资源（高品质好销的产品）低价销售，通过套数的增加来完成销售计划任务，最后留下一堆滞销的产品。那么，这就有可能导致项目存留较多的尾盘房间，或者销售完毕后未能达到立项时的销售预期目标。

然而，项目公司也很无奈，因为首先要完成当年公司下达的销售任务，不管是卖住宅还是卖车位。在近年来销售低迷、库存高企的压力下，很多公司将车位销售作为完成销售任务的重要补充手段。

要怎么管理价格，才可以既让公司放心，又让项目灵活运作呢？有公司提出了一个项目销售总货值的概念，既兼顾了公司的长期利益又兼顾了项目的短期利益，如图7-13所示。

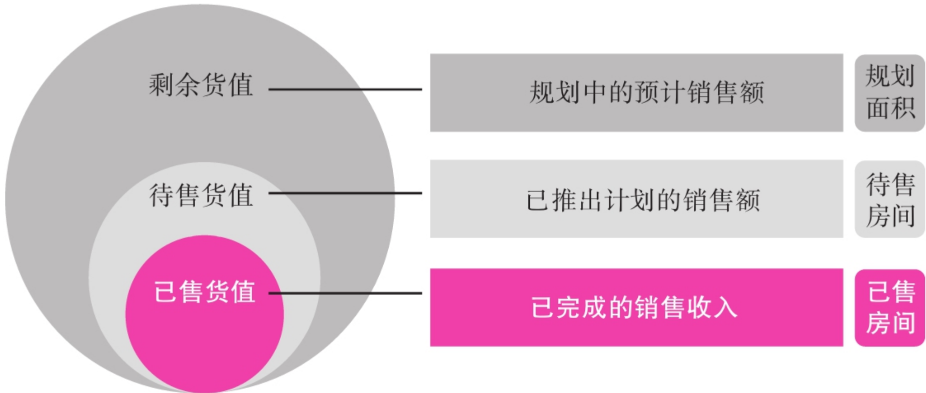


图7-13　销售货值模型

项目销售总货值由已售货值、待售货值和剩余货值三部分构成，会随着分阶段推售的价格制定和实际销售情况而动态变化。

项目立项之初，就会根据项目的规划指标、盈利要求和市场情况，确定项目预计销售收入，即启动版项目销售总货值。

以后每批推售的产品房间价格审批，就会根据制定的价格情况刷新项目销售总货值，并将新的项目销售总货值与上版销售总货值进行对比。另外还提炼出全盘溢价率这一指标，作为公司审批评定项目上一报定价方案的重要依据。

全盘溢价率的计算公式：（本次最新项目销售总货值-启动版项目销售总货

值）/启动版项目销售总货值×100%。

从定价审批的关键业务管理角度来说，这为以前参考市场情况“拍脑袋定价”的价格制定方式增加了可以量化评判的依据，让公司和项目团队都有了共同的参照指标，减少了“博弈定价”的损耗。

此外，有些公司虽然没有创造出这样的新指标来管控价格，不过它们通过房间底价管理（如图7-14所示），也实现了公司与项目团队在产品价格上的有效集权与分权。

首先，由公司根据项目盈利的要求下达整体的项目销售目标，而项目根据产品的具体情况，按照多因素定价法编制每个房间的底价，然后报公司审批确认。这样一来，房价控制的基线——底价就产生了，有了底价就可以确保公司对项目的基本收益要求。

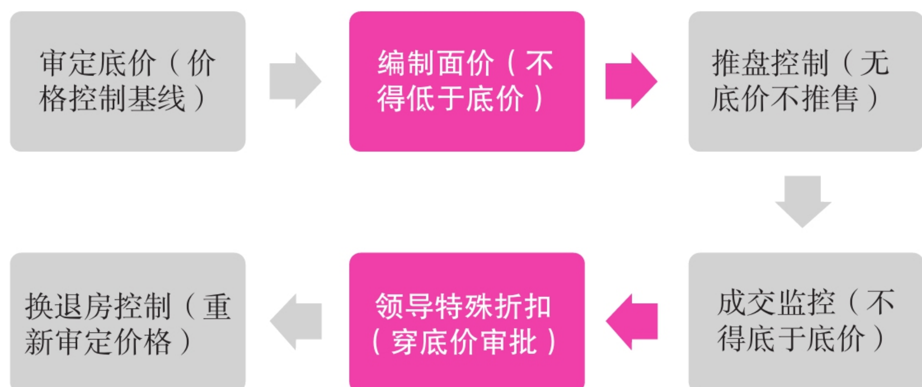


图7-14　房间底价管理

然后，项目就可以根据市场的情况进行灵活销售，不过在销售过程中，公司会以底价为基准从以下几方面进行管控：

- 项目团队可自行制定产品的房间面价（对外公示的标准价格），但是原则上房间面价不得低于房间底价；
- 项目团队不允许推售没有底价的房间；
- 项目团队可以制定各类优惠措施，来促进产品销售，但是房间的成交总价不能低于房间的底价，如果因销售需要而低于底价销售，则必须走“特殊折扣”审批流程，经公司相关领导审批通过后，才允许最终成交；

●项目团队因退换房业务返回的房源，必须重新审定底价，方可继续销售。

此外，公司也会根据市场变化情况，要求项目定期进行已推未售房间的底价审视和修订，确保与市场需求保持同步。

同时，虽然公司将制定房间面价的权力下放到项目团队，但对面价的编制还是明确了基本原则。对面价编制合理性的评价要考虑三个维度，即项目收益（销售收入评测）、市场竞争（竞争楼盘价格）和客户反馈（成交分析、意向客户价格测试），如图7-15所示。

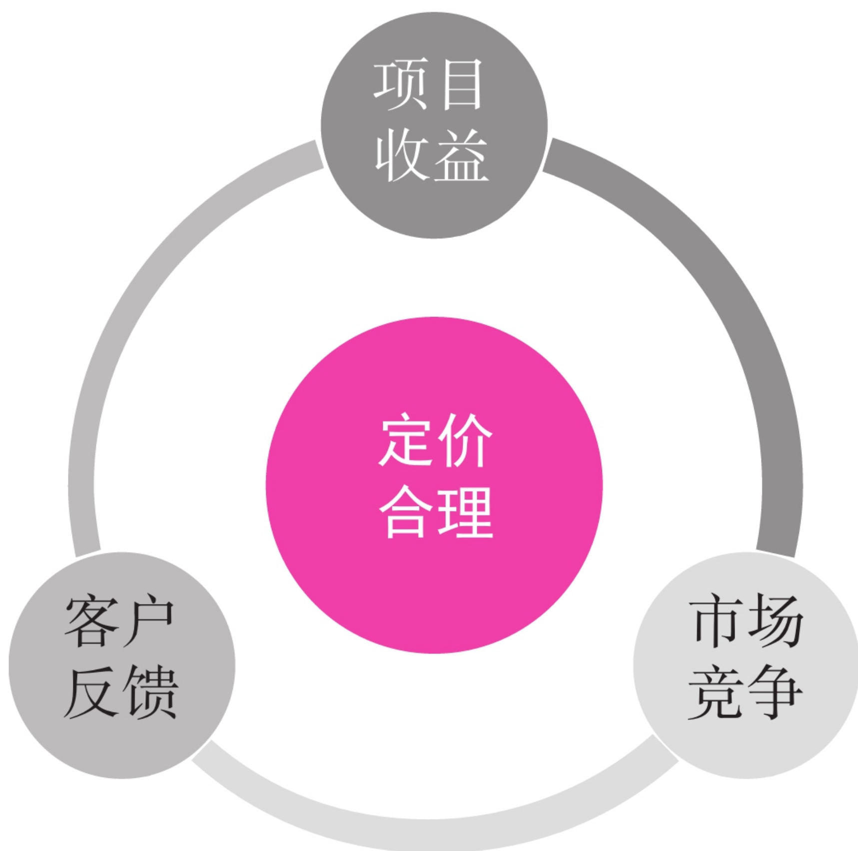


图7-14　合理定价三维度

通过以上措施，就可以较为简单地实现公司与项目团队在价格管理部分的

合理分权，让项目团队在公司审定的底价基线上灵活开展销售。

3.营销费用管控

前面提到过，公司对营销总监考核的重要依据是销售业绩，其实还有一个重要的财务指标，那就是营销费用管控。当然，如果销售业绩大幅超过销售目标，而营销费用超出一些，一般也问题不大，但是如果营销费用足额使用甚至超出限额，而销售目标没有完成，公司就要深入追究责任了。因此，营销费用如何有效使用也就成为营销总监日常思考的问题。

目前大部分公司都会在项目定位后，依据产品的定位、年度项目营销费用情况及营销广告投放的经验确定一个营销广告投放计划，但是由于市场情况在不断变化，因此这个营销广告投放计划也需要不断调整。如何既能让公司对营销费用放心，又能让项目团队及时且较为准确地进行营销广告投放计划调整，就成为公司和项目团队都想解决的难题。

从实践来看，以下操作方法比较符合当前房企的业务现状和管理需要。这种方法将费用的管理分为几个关键部分，具体如图7-16所示：

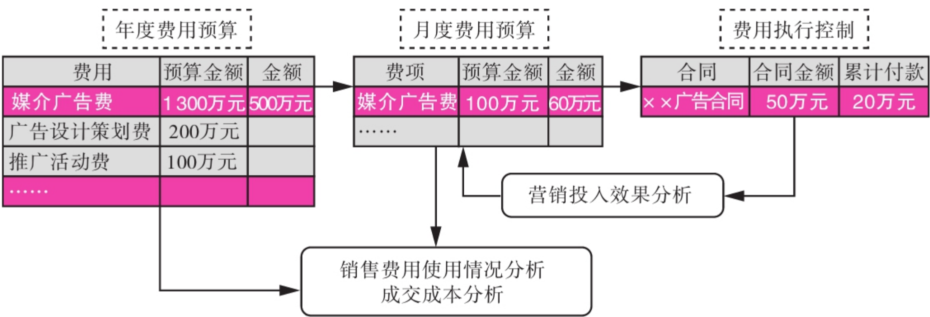


图7-16　营销费用管理示意图

●年度费用预算编制和审批　由项目营销经理根据年度销售目标和营销费用计提要求，按照费用结构（如媒介广告费、广告设计策划费和推广活动费等）填报项目的年度营销费用，然后由项目总经理和公司营销中心总经理审批确定。审批通过后的年度费用预算将作为本项目费用控制的“高压线”。如果市场变化非常大，则年中可进行一次年度费用预算的追加和调整。

●月度费用预算编制和审批　项目营销经理根据项目销售的进程和营销投放的需求，按照费用结构编制项目下月的营销费用计划（原则上，费用的计划金额不可以超出年度费用预算的可用余额），同时，汇报上月营销费

用的应用情况和效果分析，然后由项目总经理和公司营销中心总经理审批确认。

●费用执行控制　费用执行控制的核心就是对营销合同和付款的控制。项目营销经理根据实际需要发起营销合同的审批流程，但是公司要求每个营销合同必须对应相应的营销费用（如广告合同对应到媒介广告费），且原则上发起的合同金额不能超过本月费用预算中该营销费用的可用余额。公司还根据合同金额的大小进行分权审批：如5万元以下的合同由项目公司审批即可，5万元以上的合同则需要公司审批。同时，对于营销合同的款项支付也规定了审批流程，且要求对每个合同付款时必须依据销售现场反馈的信息对该合同进行效果分析，以作为新的月度费用预算编制的参考。

其中，评判营销投放效果是费用执行中的重点和难点。因为需要根据营销投放效果来决定后续的投放计划，不过由于目前缺少业内同行的评判标准，而且投放效果有一定的滞后性，因此针对营销投放效果的分析也不容易评定。

有家房企针对营销投放效果分析尝试提炼了两个量化的衡量指标：万元来电来访量和万元成交量。这分别从客户接待和客户成交两个业务环节来采集客户的信息，从而反向评价具体投放媒体及活动的效果，作为后续营销投放计划编制的参考要素。具体如图7-17所示。

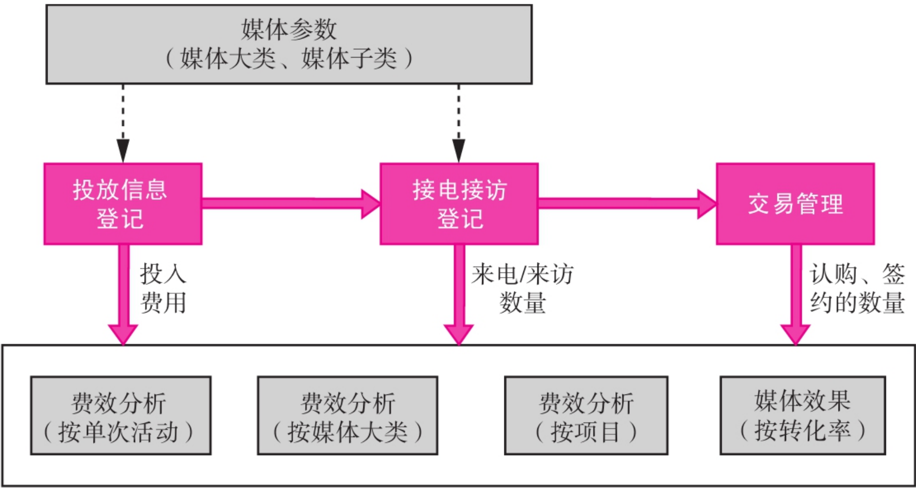


图7-17　营销投放效果分析

通过以上步骤，既让项目团队有自主权，也让公司对营销费用的使用可知、可控，相互都放心。不过该公司的营销总监也坦言：对这些费用的控

制单纯靠制度约束无法确保得到有效执行，因为人工监控的成本太高，必然要求配套的信息系统工具支撑，将关键控制点固化下来。

4.销售回款管控

上文已介绍了销售回款对于房企的重要性。那么，到底如何才能让销售回款更快，也就成为当下众多房企越来越关注的问题。为此，很多房企就开始对推盘策略和折扣策略进一步优化，并要求营销部门配合财务部门加大回款和催款力度，辅以考核激励模式，将回款完成情况也作为营销部门的考核指标，以加大销售回款过程规范与跟进力度。

根据对标杆房企的研究，我们发现众多企业在提高回款率上，有如下六大措施：

（**1**）严格执行准时签约折扣及其佣金管理措施，促进首期回款

根据对2014年各大重点城市的折扣率跟踪统计，行业的综合折扣率为90%，大多数房地产企业都会设置签约折扣优惠，并且执行准时签约折扣。

但从目前的真实情况来看，通过准时签约折扣促进认购转签约的动力并不大。事实上，为了提高销售业绩，很多准时签约折扣优惠成为默认折扣，原因有两方面：一是客户没有享受特殊优惠的感知，二是对准时签约与否没有进行严格管控。为此，企业需要认真设置折扣方案，对准时签约折扣进行严格管控，真正实现准时签约才享有该折扣优惠。其中，可对置业顾问的佣金管理方案也要进行优化，如K企约定只有准时签约才能获得100%的佣金，延期一个月内能获得80%的佣金，对于签约周期超过一个月的，所获得的佣金要打更多的折扣。

（**2**）定期评估银企关系，提前进行资信验证，完善过程跟进规范，缩短住房抵押贷款放款周期

要做到这一点，对于房企来说就需要把握如下五个管控环节：

第一，做好房源涂销管理的工作（如有），满足住房抵押贷款准入条件。

第二，定期梳理住房抵押贷款资料清单并提前准备。例如，Y企根据不同银行的要求，定期梳理住房抵押贷款签约资料的准备清单（见表7-1），以迅速开展住房抵押贷款办理业务。

表7-1　住房抵押贷款签约资料清单

1	身份证
2	配偶身份证及户口簿
3	户口簿、集体户口簿首页（盖章）
4	结婚证
5	法院判决书或离婚证、离婚协议
6	未婚证明（蓝簿）或无婚姻登记记录证明（民政局）
7	税单或社保（省社保包括营业执照、单位证明）
8	出生证
9	个人名下房地产登记情况查询证明
10	收入证明、流水
11	公积金缴存证明、缴存明细
12	公积金代缴证明
13	公积金补缴证明
14	供楼账户
15	军官证、警官证、士兵证，部队证明（含同一人证明）
16	定金缴款通知书
17	首期款缴款通知书
18	二期款缴款通知书
19	三期款缴款通知书

第三，定期评估银行的放款效率，及时淘汰放款效率慢的合作银行。例如，W企会根据不同银行放款效率给予贷款合作的倾向，同时与省行、市行达成快速贷的合作协议（银行签署同意贷款意向书，简称同贷书，后直接放款），大部分银行能够在7天内放款，从而提高回款效率。

第四，银行办理过程有效监控和跟进，如企业提供一个移动应用工具，使得线下银行、律师事务所、客户可以直接查看业务进展情况，有问题（比如欠资料）能够直接反馈到客户，而不需要一步一步传递。

第五，严格控制分期付款，结合某客户的分期付款方式数据分析，存在三期（1-2-4或1-3-6）、四期（1-2-4-6）、五期（1-2-4-6-8）和指定日期的多种付款方案。建议分期付款重点考虑付款周期较短的付款方案权重配置，以加快回款速度；而原来分期的部分可转为首付贷或分期贷。

（3）通过互联网金融产品缩短分期付款周期，提升购买力和回款率

众多房企已经开始通过互联网金融、理财产品、首付贷、再贷及分期贷款理财等业务实现资金的快速回笼。首先，首付贷在行业早已有之，通常是

项目领导安排自己的亲朋好友买房，首付都是房企支付的，主要是为了撬动70%的款项，让资金的利用率更高。其次，通过再贷产品帮助有房业主实现改善性置业过程中的平稳过渡，进一步释放改善性群体的购买力。

以方兴Q再贷的产品为例（如图7-18所示），方兴地产推出这个金融产品存在两大优势：可以缓解方兴地产的销售压力，满足其项目资金需求，提前回笼资金和了解客户需求；可以改善购房者的住房条件，实现旧房换新房的置业计划，满足其买房融资的需求。

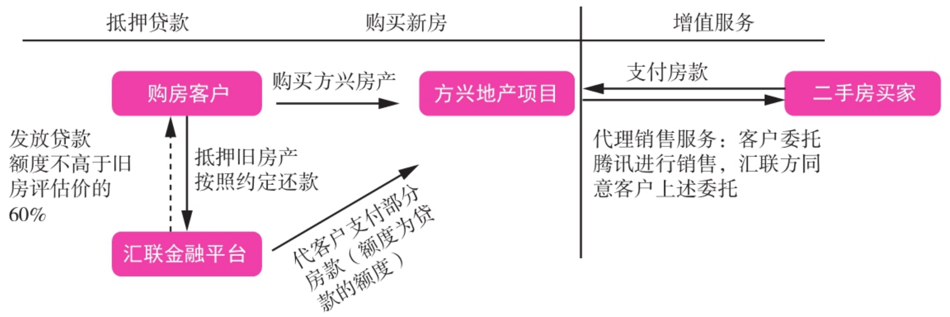


图7-18　方兴Q再贷逻辑

（4）严格的跟进规范及高效的移动化工具应用，及时发现回款中存在的问题

在这一点上，每家房企的管控手段都可能不同，在这里，我们汇总了各家标杆房企的管控手段，并整理如下。

①以优秀销售顾问为标杆，规范销售顾问跟客动作

大部分企业的销售团队没有将最优秀销售顾问的跟客经验进行总结和推广，很多时候是因为销售顾问的销售能力水平差异。因此，房企可将表现优秀的销售顾问跟客步骤进行标准化，指导其他销售顾问，如表7-2所示。

表7-2　销售顾问跟客动作

跟进步骤	时间	跟进内容
问询	第2天	约访，邀请客户来现场
看房	第1天	回访客户购买意向
预约	第1天	来访时间确认
认购	第2天	确认认购单上的签约时间，提醒客户按时签约
签约	第5天	确认业主交款时间

②应用互联网工具，加强客户互动，促进成交

低效的关系议价难以满足客户明码实价的要求。还停留在小农时代的传统议价模式，线下售楼处及落后的坐班机制，已经难以跟上客户移动化的脚步。因此，需要引入移动互联网工具实现7×24小时的客户互动，随时随地响应客户需求，通过线上营销手段实现对线下售楼处的有益增补。目前行业内存在两种常见的移动增效工具：网络直销平台和移动销售。

其中，网络直销平台主要协助企业打造网上售楼处，实现线上线下有机结合的全天候销售态势，建立“秒杀＋拍卖”的旗舰店，实现互联网波纹传播效应，促进销售成交。移动销售则帮助置业顾问促进销售业务的达成，销售经理可通过手机实时查询销售回款情况，监控回款异常数据。

③明确权责，确定关键流程节点的责任人及办理时限

对于营销体系中的岗位及权责规定，可具体见表7-3。

表7-3　营销体系岗位与权责

组织	权责
营销管理中心	1. 由营销负责人直接担任回款小组领导，指定对接人参与回款小组，绑定KPI 2. 负责营销数据的及时性，并确保代理公司现场付款情况的正确，即须与合同履约一致 3. 定期对营销数据进行核实并保证和财务数据的一致性
财务部	1. 由财务负责人直接担任回款小组领导，指定对接人参与回款小组，绑定KPI 2. 及时进行财务收款数据的录入，并通过明源系统打印收据，确保财务收款的及时性 3. 定期对财务数据进行核对，并保证业务数据的及时刷新 4. 定期与银行进行沟通，确保信息的流通性，争取银行空间，及时刷新数据
法务部	1. 及时与营销、财务进行信息沟通，并对客户资料和合同信息进行及时整理与汇总 2. 定期进行逾期客户的跟踪和反馈

④及时进行过程动态跟踪

以销售合同为单位，实现全过程的状态跟踪，特别是针对住房抵押贷款办理进程中的异常情况进行跟进（见表7-4和表7-5）。

表7-4　住房抵押贷款情况跟进表

客户基本信息									住房抵押贷款基本信息			
合同号	项目名称	楼栋号	房号	业主	合同总价	建筑面积	合同签署日期	备案登记证明书编号	银行	付款方式	贷款金额	备案合同移交银行时间

表7-5　住房抵押贷款异常情况跟进表

资料送银行日期	银行退件日期	放款日期	银行返回借款合同日期	补齐否	支行初审需补交的资料	分行审批需补交的资料	异常说明	备注

在这个过程中，房企也可以充分应用移动互联网工具，来掌握客户、银行、律师事务所的住房抵押贷款进度办理查询；同时通过签约提醒、提前通知、到期预警、逾期警示和欠款排名等随时关注欠款情况。

⑤欠款账龄报表分析，提升内部回款跟进意识与力度，每月确定重点款项跟进并锁定责任主体

以L企为例，其对于款项类型的未回笼原因进行统一分类，基于不同的原因进行逾期跟进动作标准化，从而达到高效催缴欠款的目的，详细见表7-6和表7-7。

表7-6　款项未回笼类型

序号	未回笼原因	部门	定金	首期	楼款（一期楼款、二期楼款、三期楼款、四期楼款）	补差款	装修款	银行贷款	公积金
1	01退房审批中	客服	◆	◆	◆				
2	02挞定审批中	客服	◆	◆	◆				
3	03未达到预售	工程	◆	◆	◆				
4	04未达到封顶	工程						◆	◆
5	05客户逾期	工程						◆	◆
6	06在建工程抵押	客服	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
7	07备案办理中	客服						◆	◆
8	08客户资料准备中	客服						◆	◆
9	0901住房抵押贷款审核中（资料未上报）	客服						◆	◆
	0902住房抵押贷款审核中（已上报待审）							◆	◆
10	抵押办理中	客服						◆	◆
11	审批通过待放款	财务						◆	◆
12	其他	客服	◆	◆	◆			◆	◆

表7-7　逾期款项跟进责任

款项名称	阶段	跟进时限	跟进动作	跟进责任部门
定金	通知交款阶段	到期前3天	短信	销售
		到期前1天	电话	销售
	逾期催办阶段	到期后1天	短信	销售
		到期后3天	电话	销售
		到期后7天	打印催款通知书	销售
首期	通知交款阶段	到期前3天	短信	销售
		到期前1天	电话	销售
	逾期催办阶段	到期后1天	短信	销售
		到期后3天	电话	销售
		到期后7天	打印催款通知书	销售
楼款（一期楼款二期楼款三期楼款四期楼款）	通知交款阶段	到期前3天	短信	客服
		到期前1天	电话	客服
	逾期催办阶段	到期后1天	短信	客服
		到期后3天	电话	客服
		到期后7天	打印催款通知书	客服
补差款	通知交款阶段	到期当天	短信	客服
	逾期催办阶段	到期当天	短信	客服
银行贷款	通知交款阶段	到期当天	住房抵押贷款业务跟进	财务
	逾期催办阶段	到期当天	住房抵押贷款业务跟进	财务
公积金	通知交款阶段	到期前30天	公积金业务跟进	财务
	逾期催办阶段	到期后1天	公积金业务跟进	财务

⑥通过小礼品赠送、佣金激励等方法催缴欠款

（5）明确考核与奖励机制，激发员工积极性

为保障项目住房抵押贷款款项的回款，房企一般会在财务和营销方面设置专人专岗，制定相应的奖惩机制（见表7-8），住房抵押贷款回款周期长短直接影响绩效考核或项目奖金，周期短的就奖励，反之就惩罚。

表7-8　奖惩机制

岗位	奖金对应比例说明	对应奖金计提比例	
		住房抵押贷款款	住房抵押贷款首付款/分期款/一次性付款
营销企划经理/营销企划副经理	商业贷款住房抵押贷款回款周期 < 30天	单笔签约回款金额×对应款项到款比例×奖金比例×120%	单笔签约回款金额×对应款项到款比例×奖金比例
	公积金贷款住房抵押贷款回款周期<60天		
	30天<商业贷款住房抵押贷款回款周期<60天	单笔签约回款金额×对应款项到款比例×奖金比例×100%	
	60天<公积金贷款住房抵押贷款回款周期<90天		
	60天<商业贷款住房抵押贷款回款周期<90天	单笔签约回款金额×对应款项到款比例×奖金比例×80%	
	90天<公积金贷款住房抵押贷款回款周期<120天		
	商业贷款住房抵押贷款回款周期>90天	单笔签约回款金额×对应款项到款比例×奖金比例×50%	
	公积金贷款住房抵押贷款回款周期>120天		

而且除了上述回款指标分析与建议之外，大多数房企还会关注回款目标的合理性和回款的动态预测，从而全面有效地跟踪项目资金回笼，支撑项目和企业的现金流分析。

（6）通过企业经验值沉淀，设置合理的动态回款预测模型，全面跟踪项目资金回笼

对于大多数房企运营管理来说，真正做到动态回款预测的难度系数较高，但是我们通过访谈了解到，很多房企对动态回款预测非常感兴趣。

方法一：基于项目销售目标，设置相应的回款比例进行简单计算。

方法二：基于产品类型、销售计划、付款方式、折扣方案的敏感因素设置回款计算模型。

相比较而言，方法二对于回款的预测更加精细和准确。以下通过J企案例分享其如何实现动态回款预测。

第一步，当年新开盘项目的滚动销售预算编制。

运营管理部门牵头财务管理部门和营销管理部门，结合公司内部的项目及产品标准化管控状态、企业的经营发展目标、当地市场情况，基于企业经

营管理视角，在内部达成清晰的销售预算编制规则。以当年新开盘物业销售计划编制的原则为例，J企在内部达成共识，提出了“7654”的销售预算编制规则。一季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于70%；二季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于60%；三季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于50%；四季度开盘项目，当年可售面积的销售比例不得低于40%。

第二步，根据企业经验值设置月度回款规则，实现滚动回款计算。

根据历史回款经验判断不同产品的回款经验指数，并结合销售签约预算滚动刷新，汇总计算销售回款。其内部根据不同的产品类型，结合当地的市场环境、金融机构亲密度、项目及产品的去化情况，形成清晰的系列规则。以下以普通住宅应用“4-0-3-2-1”规则为例。

假如普通住宅从1月开始销售，则其回款预算编制要求如下：

1月回款＝1月销售额×40%

2月回款＝1月销售额×0%＋2月销售额×40%

3月回款＝1月销售额×30%＋2月销售额×0%＋3月×40%

4月回款＝1月销售额×20%＋2月销售额×3%＋3月×0%？＋4月×40%

5月回款＝1月销售额×10%＋2月销售额×2%＋3月×30%＋4月×0%＋5月×40%

J企的做法具有其自身企业管理的特色，但其销售计划和回款预算的计算方法值得参考借鉴，只是每个企业在规则设置上需要自身历史项目的经验沉淀。

通过上述的回款指标数据分析和标杆企业案例分享，关于如何提高回款率的方法与措施，我们可以总结归纳为如下三个方面：

●业务管理规范　合理设置付款方式和折扣方案策略；明确回款责任主体，提供奖罚分明的考核机制；固化跟客全过程步骤，及时加强互动；银行/公积金按揭征信与资料准备的工作前置；定期回顾和分析欠款情况。

●互联网工具应用　移动销售，增强待办提醒，促进成交与回款；金融创新，打造首付贷、再贷、贷款理财等互联网金融产品。

●经验沉淀与动态预测　通过回款指标定期进行企业数据分析，实现经验

值沉淀；基于产品类型、销售计划、付款方式、折扣方案等敏感因素建立企业的动态回款预测模型。

四、业务标准——实现标准化的业务指导

从企业运营的角度来看，光有业务的管控流程是不够的，好的管理不仅要告知员工做什么事是正确的，还要告知怎么正确地做事。为此，标杆房企为了公司的持续发展，会进行工作经验的分享和沉淀，对一些重点及难点工作进行规范化梳理，将销售业务工作向标准化方向发展，从而提升业务工作的效率和项目现场的管理水平，支撑项目销售管理的快速复制。

根据对标杆房企的研究，我们总结出以下3个业务标准化的维度：工作项标准化、客户跟进标准化及客户资源标准化。

1.营销专项计划——工作项标准化

大部分公司的营销工作依赖营销总监的丰富经验及下属销售经理们的专业度和敬业度，但非常遗憾的是人的精力有限，难以做到面面俱到，最常见的就是在面临异常问题特别是新开项目时，因经验不足而导致更大的问题。

某家房企分管营销的副总经理曾与我们沟通，能否帮助其建立一个系统，将营销工作的必要工作项有序管理起来。因为该企业正处于全面扩张的阶段，以前一年同时管到四五个项目就不错了，现在就要同时管理十几个项目，而且还是不同地域的；以前常通过项目现场会进行管理，现在每天的待办审批都堆满了，没有办法参加所有项目的现场会。因此，该副总希望通过这个系统能够让他对下面项目的营销工作状况一目了然，同时能够将其较为成型的营销管理方法通过系统固化下来，指引新项目营销工作的开展。

为此，我们同该企业进行了深入交流，对销售工作的内容按照项目营销工作的前后顺序梳理为四大工作阶段：项目定位、营销策划、营销管理和售后服务（见图7-19）。而且同公司经验丰富的销售经理和业务经理就销售工作项进行沟通确认，将最有经验的同事的管理经验沉淀为19个关键工作项，并对每个工作项都明确了责任岗位、工作时限和完成标志成果物，如图7-19所示。所有的项目都将围绕此工作计划开展营销工作，本次梳理成为该公司营销标准化管理的重要里程碑事件。

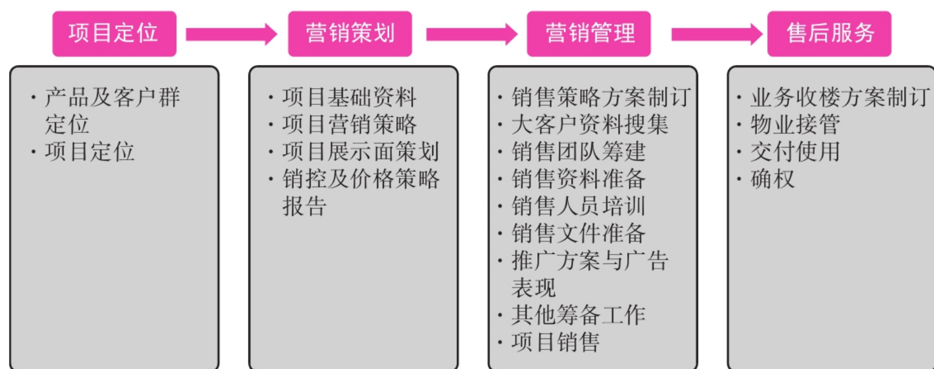


图7-19　某房企销售工作的4大工作阶段

借助信息化工具，项目团队及相关业务部门可以实时汇报工作完成进展情况，而且系统也会自动向计划工作项的责任岗位发送待办提醒；公司领导也可以实时查询各个项目营销工作项的完成情况和成果物文档，监控工作进度和质量，系统会自动将超时限的工作项报警给分管领导，从而促使其营销工作在系统的提醒和监督下有序开展，避免了某些工作项遗漏及延误而对整个项目营销工作的影响。

为此，该公司总经理感到营销工作计划体系的建设真真正正地实现了项目营销工作从“人力驱动”向“业务驱动”的转换，改变了传统上仅仅依赖人员的责任心和会议问责机制促进营销工作开展的问题，现在建立了统一、透明的工作信息平台，不同层级、不同专业的人员由此进行协作，实现业务穿透，避免工作项“沉底遗忘”，提高了业务效率，降低了业务风险。

此外，也将每个项目营销过程中的成果文档都进行了沉淀，成为公司营销工作的经验知识库。另外，通过定期对项目营销工作计划的执行情况进行总结，提炼出公司的工作模板和工作时限，成为公司新的营销工作标准。

由此，项目就可以自己审视营销工作是否有遗漏、缺失，参考其他项目的经验进行改进。营销总监就可以从日常繁重的“保姆式”营销监控工作中解脱出来，只需管好暴露的异常工作项。

2.销售现场管理——客户跟进标准化

越来越多的公司基于“短平快”的想法聘请了房地产销售代理公司进行现场销售跟进，但在实际考查和评价代理商销售的效果时，却发现除了要根据销售业绩完成情况计提佣金外，房企对代理商的现场约束和管理都是非常薄弱的，而且也难以评定销售业绩的好坏到底是营销投放的功劳还是销售

接待的功劳。我们也经常听到项目的营销总监说，他们不可能天天到销售现场去盯着，哪怕去了现场也无法看住每批客户，于是只能以销售现场上报的接待来访情况及关键销售节点时的储客情况为依据进行销售预测和定价决策。因此，项目销售提供的数据，就只能依靠销售代理商的专业度和敬业度了。

当然，也有很多市场营销的有识之士提出为什么不梳理销售接待及签约的标准作业过程，以及识别客户的关键信息点，然后通过一个系统性的工具将其固化，让不论是自建的项目销售团队还是外聘的销售团队都按照这个业务过程进行客户接待信息的记录。如此一来，公司营销总监哪怕不到项目现场就可以直观了解储客和销售的情况，对客户群进行识别和分析，支撑公司的营销决策。

有家公司将销售现场接待工作进行整理，大概分为以下4个阶段（见图7-20）。

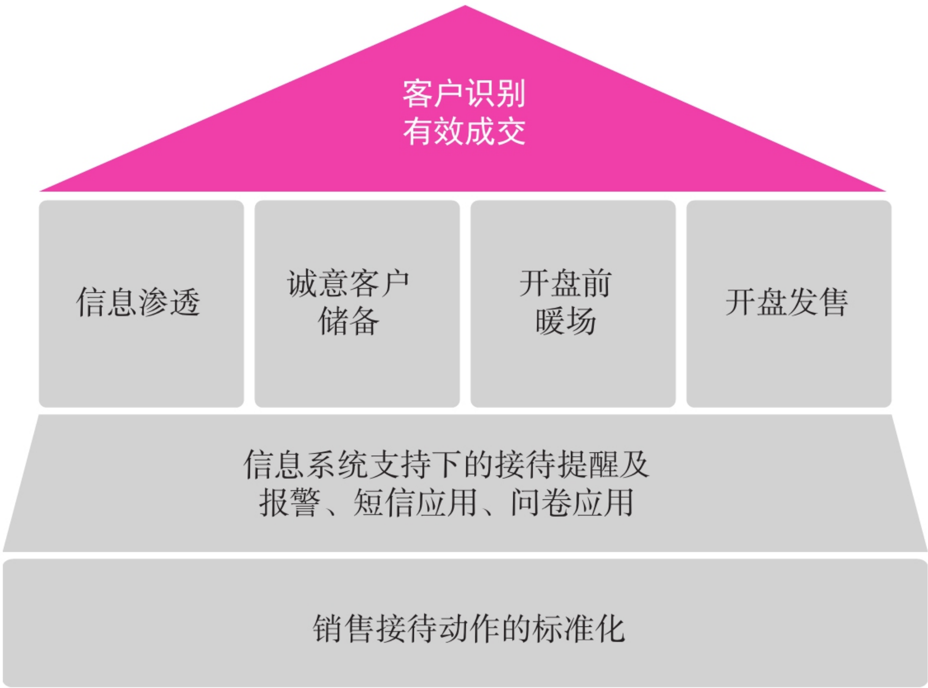


图7-20　销售现场接待工作要点

（1）信息渗透

针对新客户，信息渗透的重点是投放项目推广广告，以吸引客户来访和来

电。

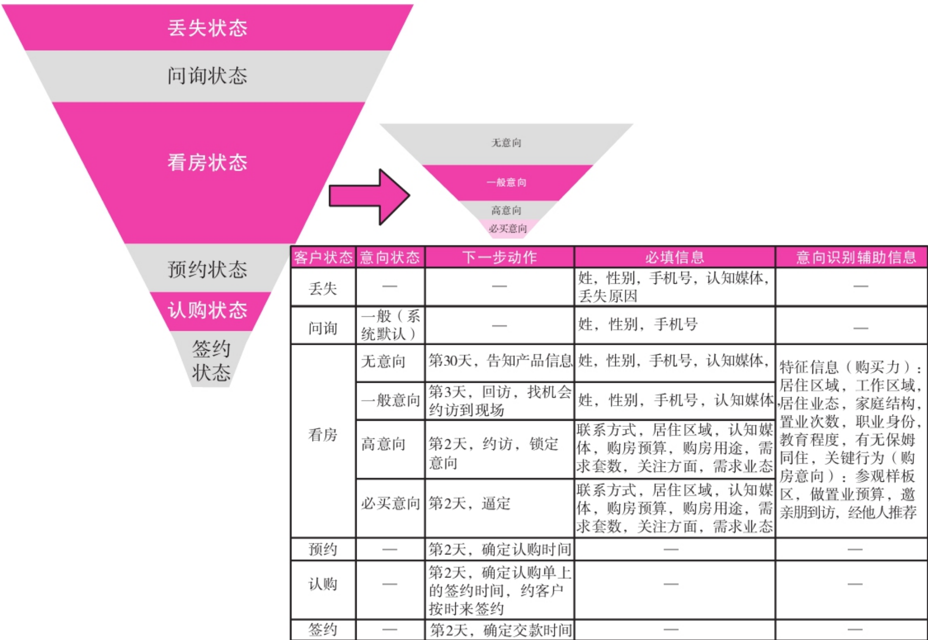
针对老客户及大客户（企业），房企的信息渗透工作则要进行主动的推广及跟进，例如，对老业主的短信推广、小区的海报宣传及企业客户的上门推介等。

不论哪种形式，公司都要求置业顾问必须将所有的客户信息进行登记，作为客户归属评判依据。同时要明确客户的获知途径，以作为评价营销投放效果的依据。

（2）诚意客户储备

根据项目销售的需要，公司会下达具体的储客数量要求。项目销售经理也会将相应的储客指标分解到每个置业顾问。而且，通过问卷来规范客户意向信息的内容，并规定客户意向信息采集与客户跟进阶段的关系，从而可以根据客户的跟进状态和意向程度，进行诚意客户的识别。

同时，公司按照对应的跟进阶段规定相应的标准跟进动作，假如置业顾问未能及时跟进，销售经理就可以对跟进超时的客户进行督办甚至重新分配，从而确保对每个客户都能够有效跟进，如图7-21所示。



客户状态	意向状态	下一步动作	必填信息	意向识别辅助信息
丢失	—	—	姓，性别，手机号，认知媒体，丢失原因	—
问询	一般（系统默认）	—	姓，性别，手机号	—
看房	无意向	第30天，告知产品信息	姓，性别，手机号，认知媒体，	特征信息（购买力）：居住区域，工作区域，居住业态，家庭结构，置业次数，职业身份，教育程度，有无保姆同住，关键行为（购房意向）：参观样板区，做置业预算，邀亲朋到访，经他人推荐
	一般意向	第3天，回访，找机会约访到现场	姓，性别，手机号，认知媒体	
	高意向	第2天，约访，锁定意向	联系方式，居住区域，认知媒体，购房预算，购房用途，需求套数，关注方面，需求业态	
	必买意向	第2天，逼定	联系方式，居住区域，认知媒体，购房预算，购房用途，需求套数，关注方面，需求业态	
预约	—	第2天，确定认购时间	—	—
认购	—	第2天，确定认购单上的签约时间，约客户按时来签约	—	—
签约	—	第2天，确定交款时间	—	—

图7-21　标准跟进动作

（3）开盘前暖场

开盘前客户储备不能只是被动地来访接待，还需要通过一些主动的邀约，将人们聚集到销售现场，提升人气，同时进行客户的识别。例如，邀请客户加入客户俱乐部组织，通知客户销售中心开放，组织客户参观样板房乃至价格公示后邀请客户试算房款等。这些动作也得到了规范化，而且很多邀请环节还大量应用了公司群发短信的形式，辅助置业顾问的主动跟进，确保不遗漏任何跟进的客户。

在开盘前1个月，公司会组织诚意登记，进行开盘现场的客户量储备。同时，收集该部分客户的意向信息，指引开盘推售策略的制定。

对于公司要求的项目，诚意客户储客量应达到推盘房间数量的3倍以上，以确保开盘的效果。

项目销售经理会要求置业顾问邀请客户办理诚意登记和VIP卡，并下达具体办卡数量指标。同时，销售经理会根据对客户意向信息的分析，要求置业顾问对客户购买意向进行引导，避免开盘选房时大量重合，影响开盘效果。

（4）开盘发售

针对企业客户及特殊客户，在正式开盘前两天，会组织内部发售。

针对普通客户，则提前进行短信及电话邀请，组织公开发售，VIP客户优先选房。

开盘发售时实时统计成交情况，结合库存情况和销售指标，灵活调整发售策略。

该公司将这些动作进行标准化和规范化，做到哪一步就记录哪一步，这样对每个客户的情况都一目了然，同时公司也可以以此作为可信的依据进行分析和决策。

如此一来，公司营销总监就不再担心销售现场管理鞭长莫及的情况，销售现场人员也能够全心全意、本本分分地做好客户接待的工作，不管是自己的销售团队还是外聘的销售团队都可以这样，因为大家采用的数据和口径都一致了。从长远来看，不论公司怎么扩张，项目怎么增加，营销总监都可以放心了，因为销售现场人员的工作方式和要点都是一致的。

3.客户资源管理——客户资源标准化

从理论发展来看，市场营销可以分为以下几个阶段：

●生产观念　主要表现是“我生产什么，就卖什么”。这是在卖方市场条件下产生的。

●产品观念　认为消费者最喜欢高质量、多功能和具有某种特色的产品，企业应致力于生产高值产品，并不断加以改进。它产生于产品供不应求的“卖方市场”形势下。

●推销观念　表现为“我卖什么，顾客就买什么”。它产生于由“卖方市场”向“买方市场”过渡的阶段。这种观念虽然比前两种观念前进了一步，开始重视广告术及推销术，但其实质仍然是以生产为中心的。

●市场营销观念　以满足顾客需求为出发点，即“顾客需要什么，就生产什么”。从本质上说，市场营销观念是一种以顾客需求和欲望为导向的哲学。

●客户观念　指企业注重收集客户以往的交易信息、人口统计信息、心理活动信息、媒体习惯信息和分销偏好信息等，根据由此确认的不同客户终生价值，分别为不同类型的客户提供不同的产品或服务，传播不同的信息，通过提高客户忠诚度，增加客户的购买量，从而确保企业的利润增长。贯彻客户观念要求企业在信息收集、数据库建设、电脑软件和硬件配置等方面进行大量投资。

当前的房地产市场虽然从整体上来看还处于“卖方市场”，但是从社会发展的趋势及当前的国家调控政策来看，都在向“买方市场”发展。哪怕是在当前的“卖方市场”情况下，如何让自己的产品销售得更好、更溢价，还需要认真、仔细的思考。分析客户需求、为客户提供差异化产品、储备和培养优质客户群都是不错且有必要的解决方法。

现在有一定规模的房企一般都会构建客户会，甚至内部下达指标（要求老业主入会率达到95%，新到访客户入会率达到80%），为此还配套了相应的会员销售折扣及会员积分兑奖等会员权益制度，吸引和留住会员。但是，有些公司在客户会运作一两年后，告诉我们好像没有看到储备的会员对公司产品销售的直接帮助，心里没底，在考虑是否撤销或逐步弱化客户会。

我们对一家在客户资源管理方面做得不错的房企进行了调研。该公司营销总监坦言其在建立客户会的前几年也曾经有过上述心路历程，不过，他后

来通过了解金融、电信、汽车等行业的客户管理情况，发现客户资源管理和客户关系管理已经成为这些行业的核心业务和产品研发的主要依据，也已成为这些企业的核心竞争力。虽然房地产业与这些行业的产品相比较而言，存在重复购买周期长、总价相对较高等情况，但是房地产业主要还是在满足客户居住的需求，而且随着家庭结构的逐步变化会存在房产更新的需求，所以由房产的居住体验产生的口碑对于销售的影响还是非常大的。

因此，该公司认为从短期来看可能客户资源（会员）对于公司盈利价值的贡献没有那么突出，但是从长期来看，客户资源（会员）将是公司的核心资源，只是看谁能够维系和利用得更好的问题。例如，该公司首先加强了老业主的客户服务管理和物业服务管理，确保老业主的居住体验，同时借用客户会的名义定期组织客户活动和节假日关怀，进行情感的维系。另外，该公司对客户定期进行调研，了解客户的最新动态和需求，然后反馈到公司指引产品的设计和市场需求预测，同时分析客户资源，配合销售进行有针对性的产品消息传递，组织低成本但高效益的针对性营销。具体如图7-22所示。

针对客户资源管理，我们有以下几方面的建议：

- 公司要具有长远的客户战略眼光，客户资源管理工作要持之以恒，“路遥知马力，日久见人心”；

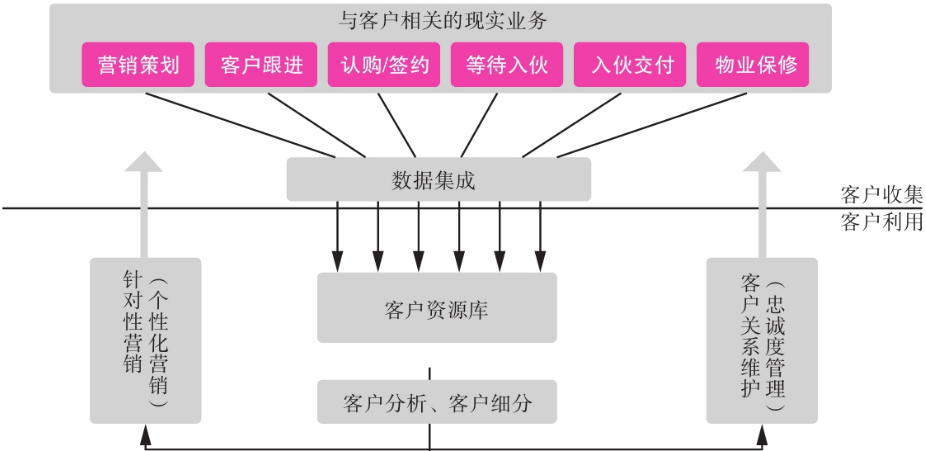


图7-22　客户资源管理原理

- 要清醒地认识到客户资源管理绝对不是一个部门的事情，需要与销售、物业等部门建立例行客户资源管理研讨机制，逐步改进客户资源管理；

●客户资源的利用不能过于短视，不能仅仅锁定在短期的客户化针对性营销，其根本还是要通过对客户关系的长期维护，把握甚至引导客户的需求，发展一批忠诚的客户，打造长久的公司品牌形象。

五、数据运维——通过平台工具，让数据发挥更大的营销价值

在对房企营销管控体系升级换代的最终环节，不得不提到一种新的能力，这个能力是所有企业运营部门及业务管理者都需要掌握的新技能，那就是通过对业务系统数据的运维分析，实现对各类业务的有效驱动和管控。

2014年3月，马云正式提出DT时代的观点。他认为如今世界正从“IT”时代进入“DT”时代，“IT”中的“I”是指“Information”，即信息，而“DT”中的“D”指的是“Data”，即大数据。在过去的IT时代，以自我控制、自我管理为主，因此所有系统都是为管理驱动服务的。而如今的DT时代，以服务大众、激发生产力为主，因此后续系统应该是为业务驱动服务的。

在这个大数据的时代背景下，企业管理者应该具备大数据思维，并具备数据运维的新型能力，通过数据来驱动业务、发现问题、管控风险并创新业务等。

1.运营监控手段升级带动业务驱动工具升级

对于传统的房地产营销而言，管理者的监控手段一般都是通过上报的销售报表或不定期的短信内容来掌握企业营销状况。但往往由于需要进行数据统计，滞后性比较严重，难以及时了解销售状况，更不用说实时掌握案场的最新动态。在以往市场行情好的状况下，这种传统的运营监控手段可能看不出有什么大的问题；可是一旦进入当前的白银时代，市场瞬息万变，如果不能及时掌握一线案场的销售状况，不能快速调整市场策略或销售手段，就很有可能会影响到整个项目的销售去化。

基于以上管理诉求，越来越多房企管理者对数据上报的实时性提出了更高的要求，导致在项目团队中出现了一批专职整理数据及制作各类统计报表的“表哥表妹”。但随着移动互联网时代的来临，智能手机、4G网络、微信工具等逐渐普及，推动着各类移动化工具的应用，并将传统PC端的纯管理工具逐步升级为移动端的业务驱动工具。

回顾过去，在很长一段时间里，销售案场应用的传统ERP软件大多数都是基于PC端设计开发的，而且大多数都是为了满足企业管理监控的需求，其设计重点集中在管理层的统计分析页面。因此从业务操作层的角度来看，PC端的录入并不符合日常移动化的销售业务，因此并没有减少日常的业务

工作量，反而要为了满足管理者诉求，为了数据而录数据，因此常常出现“数据缺、散、乱、旧”等诸多问题。

但当下各类移动APP工具的推广应用，更多地考虑到了销售案场的移动化场景，并从业务驱动和用户体验的角度出发，提高了一线团队的业务处理效率，真正转变为业务驱动工具。一旦一线团队习惯甚至喜欢上该移动工具，其业务数据自然而然就进入系统，而且能很好地保证及时性和准确性，因为这是为了满足自身业务诉求，而不是为了应付管理，更不会造假自欺欺人。

2.用数据支撑日常业务及团队管理

传统的房地产营销基本上以销售业绩来论成败，但这套模式在当前各城市分化极其严重的情况下，明显是不科学、不公平的。例如，北京、上海、深圳等一线城市的项目一推出来就被抢购一空，2015年，一线城市如深圳、北京、上海与强二线城市苏州、南京，其房价均不断飙升，深圳实质涨幅100%，苏州涨幅也堪称第2个深圳……在这种情况下，即便销售团队能力再差态度再懒，业绩也依然坚挺。因为按常理说，同样的预售面积，如果该城市房价上涨50%～100%，那么销售额上涨50%～100%是再正常不过的事。但同样的时间点，在三四线城市，由于淡市的库存压力，销售团队很可能已经非常努力了，但业绩仍惨不忍睹。因此，某房企董事长在内部反复强调：“千万不要将行情当能力。”

作为房企运营部门或高层管理者，应该如何评价或管控日常业务及团队呢？仅凭业绩来衡量不同区域的团队能力，在这种情况下明显不符合逻辑。要知道，表面上的销售业绩会蒙蔽管理者的双眼，只有日常业务过程所反馈或统计的数据指标才是最佳的“真相揭露者”。以下就以部分房企为例，来看看如何通过数据运维实现业务驱动及管控。

（**1**）内场销售团队的数据运维价值

对于内场置业顾问团队的管理而言，企业运营部门或营销管理者最应该掌握的一门技能就是学会利用工具与数据来做出判断。

例如，置业顾问是否偷懒、是否“挑肥拣瘦”？通过“跟进客户占比”这一项数据，即可鉴定无误。若该数据明显偏低，要么就是没有按公司规定及时录入客户跟进记录，要么就是挑着一些有意向的客户来跟，忽略了意向不明显的客户。无论哪种情况，都不是营销管理者所希望看到的。

又如资深销售人员手握大量客户资源，但精力有限无法兼顾；而销售新手

的客户资源有限，有力无处使，只能干瞪眼。光看总体报表是很难发现这种现象的，有经验的管理者会设定不同类型项目的跟进逾期规则，从7天、15天，甚至到高端别墅的1个月，通过“逾期客户”这一项数据比对就可以发现异常并进行纠改，从而杜绝“占着客户不跟进”现象，防止大量客户资源闲置浪费。

以某标杆房企为例，如图7-23所示，该集团营销管理部建立了例行的运营体系，通过业务工具提供各种所需数据，配合相关规章制度，从传统的管理驱动转化为业务驱动，真正从细节上帮助业务的进展，实现提效降费的目标。例如，按每月统计客户量及成交率，分别排出项目及置业顾问的前十名与后十名，每月召开“前线故事会”，让前三名的项目管理者来分享营销推广经验，前三名的置业顾问来分享跟进逼定经验，并不定期地公布电话跟进后十名。让做得好的分享经验，对做得差的抓典型整改，从而实现树典型、做推广、提升整体团队战斗力的目标。

某房企的规章制度、运营体系及业务驱动目标

规章制度	运营体系	业务驱动目标
当天客户跟进记录需及时录入	每周检查“跟进客户占比”数据，发现异常及时质询及纠改	杜绝置业顾问偷懒现象，防止出现“挑肥拣瘦”，确保业务数据留痕
设定不同项目类型的跟进逾期，分别为7天，15天，1个月	每月统计“逾期客户”数据，发现异常及时质询及纠改	杜绝“占着客户不跟进”现象，防止大量客户资源闲置浪费
每月召开“前线故事会”： 项目前三名，分享营销推广经验 个人前三名，分享跟进逼定经验 集团不定期公布电话跟进后十名	分别从项目及置业顾问维度，每月统计“客户量”、“成交率”，排名得出前十名与后十名	树典型、做推广 做得好的分享经验 做得差的抓典型整改

图7-23　某房企的规章制度、运营体系及业务驱动目标

（2）外场拓客团队的数据运维价值

对于外场的拓客团队来说，存在诸多难以管控的业务痛点，比如拓客目标不精准、团队人员变动多、外勤行为难监控、内外场协作障碍多、信息采集效率低和业绩统计耗时长等。如果房企能配套相应的拓客管理工具，对外拓目标地图、动线跟踪和人员监管等诸多环节进行管理，并通过实时的数据反馈进而调整下一步行动，就可以取得精准的外拓效果和高效的联合跟客效果，进而将有限的营销费用做到精准投入。图7-24和图7-25是某房企拓客管控示例。



图7-24　拓客地图



图7-25　外拓追踪

3.大数据为地产营销业务插上“翅膀”

除了日常的运维数据之外，大数据的应用也已成为当前众多地产营销探索的新趋势和重点方向。充分发挥数据价值，通过大数据应用为地产营销业务插上“翅膀”，才能做到更精准的投放、更高效的拓客、更个性化的案场服务等。

接下来介绍部分标杆房企在大数据营销领域的探索，供大家参考。

（1）精准定位

通过收集和分析本区域内的人群数据，可以得到区域人口监测情况，如性别、年龄段、职业、家庭结构；也可以得到区域经济监测情况，如购房用途、意向户型、意向面积和意向价格等分析结果。再结合房企项目的产品目标定位，对本区域目标人群进行匹配性分析，得出相关结果。这类数据可用于拿地、销售和商业运营等环节的决策分析。

（2）精准投放

通过对海量的房地产信息进行精确分析，刻画购房人群肖像，可以细致到性别、地域、年龄、行业，甚至是支付能力，最大限度地精准锁定购房目标人群，并通过新媒体的资源整合和大数据的精准分析，从客户定位开始，通过找对人、说对话进而实现地产互联网营销推广的变革。简言之，这种模式再也不是“广撒网多捞鱼”的方式，而是要看准目标再去“钓鱼”，从而提高推广的精准度和客户的转化率。

（3）精准拓客

通过整合地图的商圈及流量，可以精准定义行销拓客的目标地点；结合相关业务工具的反馈数据，可以精准地了解在哪个地方拓到多少客户，其中有多少客户到场，多少客户认筹及多少客户签约等；可以得出原定拓客目标地点的真正价值，从而帮助地产营销者调整其拓客规划及目标，形成科学的闭环。

（4）精准跟进

通过整合房企内部多种维度的客户数据，逐步完善客户画像，从而有助于销售团队精准识别客户，并提供有针对性的跟进及服务，如图7-26所示。

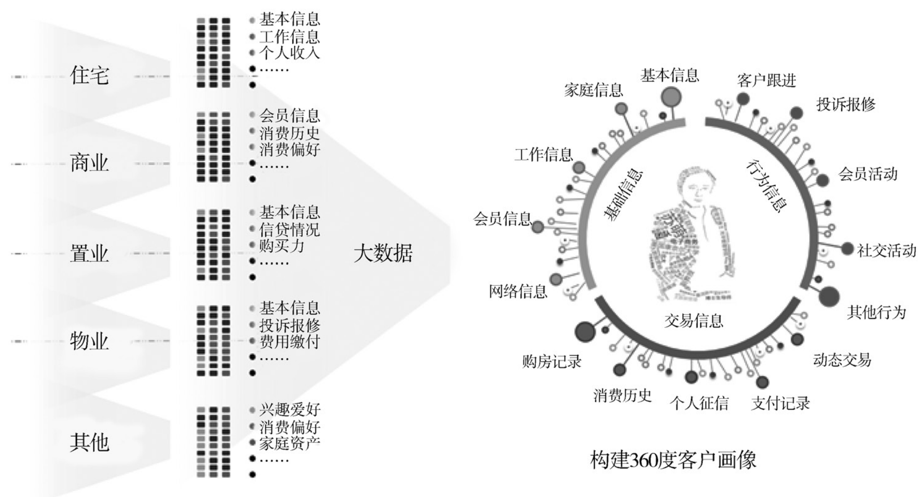


图7-26　360度画像

当然，在地产营销领域的大数据应用远不止上述内容，而且随着数据价值的逐步显性化，我们相信这将成为未来地产营销的重点发力方向。

第三节 房企营销运营体系的升级换代

从上文可知，随着外部市场的快速变化，地产营销业务也在进行着巨大的创新与变革。在这种背景下，房企的营销运营体系肯定也需要顺应时代的变化，适时地进行创新与变革。

经过对众多房企案例的研究与总结，我们认为当下房企营销运营体系升级换代的发力方向主要集中在营销组织、业务流程及绩效模式这三个角度，当然随着管理精细度的进一步延伸，后续也许会发现更多的发力方向。

一、营销组织的变化

1.营销组织的扁平化、授权化

近年来，流行这么一句话："让决策中心下移，让听得到炮声的人指挥战斗。"这两年来，标杆房企组织调整的一个明显变化就是向区域下放更多权力，特别是在营销组织方面，其扁平化更有利于营销决策的及时性和科学性，更加顺应当前的外部形势。

例如，某标杆房企在对营销组织模式进行调整之后，将权限大幅度下放，以项目制为核心，在项目公司中建立起完整独立的自销、渠道、策划、销控团队，项目公司拥有很大的自主权，机动灵活。（而集团或区域平台公司主要负责支持及整合，主导项目前期工作。）其中，对于渠道团队特别重视，组建了自身的渠道拓客团队，由于渠道组为拓客重要来源，激励佣金较高，在部分项目的特殊时期渠道人员可达30多人。

该房企某区域的营销组织模式，如图7-27所示。

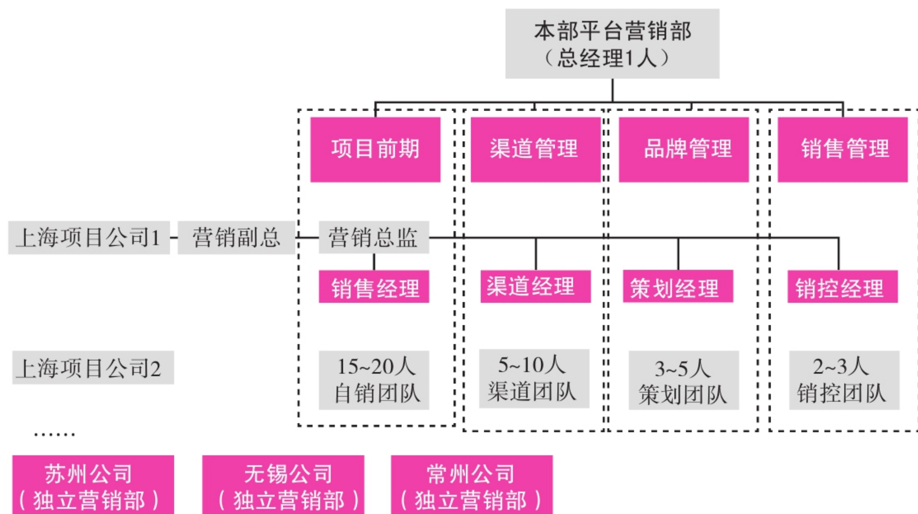


图7-27　某房企某区域的营销组织模式

该区域公司的销售业绩近几年在集团内都排名前三，2010年其销售金额即突破了百亿元，其表现堪比国内多数大型地产公司。该区域公司业务最高峰时期同时在售十几个项目，但是整个营销中心却不到30人，所有的项目都聘请代理公司进行销售，该区域公司在每个项目现场直接派驻的人员平均不到3人。现场派驻的人员一般都按销售经理＋销售主任＋策划师的基本配置，根据项目规模大小，可能还存在一名策划师兼多个项目的情况。销售经理直接代表公司负责项目现场的工作统筹和审批事宜，销售主任常驻项目，负责现场的工作监控和签约事宜，而策划师负责营销投放的策划和价格的测算。该区域公司实行“项目责任制”，对项目主要考核销售业绩指标，不会直接干涉项目现场的销售管理。项目销售团队共同对项目的销售业绩负责，销售业绩完成情况与三个岗位的工作绩效直接关联。

该区域公司将房间的价格和折扣的编制权限都下放到项目，确保项目对市场的灵敏响应。一般的折扣优惠由项目销售经理决定，只是在收益风险控制上，规定成交价格不得低于底价，只有突破底价才需要上报公司进行特殊审批。

该区域公司授予项目团队权限，可以直接与销售代理公司和物业公司进行协调，甚至是对它们的工作进行评价，进而影响它们的收益；确保项目现场可以有力地协调公司整合外部资源，进而实现项目现场根据销售情况快速反应和调整的目标。

项目团队则根据该区域公司下达的销售目标，编制完整的月度销售计划，

在执行时将销售计划落实到楼栋，执行“小步快跑”的销售策略，基本每两周都会有推售，并根据销售情况实时调整楼栋级的销售计划。

项目团队自身还能够根据客户来访和成交的情况，随时进行营销投放策略的调整，只要不超出该区域公司审定的营销费用投放额度即可。

近年来，该区域公司的组织变革力度相当大，大力推行合伙人制度，并通过项目跟投机制，进一步扩大项目授权力度，使得项目营销及管理团队得以进一步发挥其主观能动性，为营销业务提供极大助力。

2.营销组织的全员化、跨界化

由于近年来地产市场持续低迷，不断挤压项目销售空间，谁能获取更多的客源，一度成为房企营销制胜的重要筹码。基于前期绿城、碧桂园掀起的热潮，全民营销在穿上互联网马甲之后发展极为迅速，形式日趋多样化，从复星的“财富云”、旭辉的“微销宝”，到万科的“同享会”、中信的“信客团”、金地的“金房宝”等，俨然已成为当下房企营销的流行趋势。

在这个背景下，只关注案场销售团队的组织建设明显是不够的，新时代下的营销组织范围应该更大，其管理抓手应该从单纯的案场销售团队延伸至外场的所有渠道，如行销团队、经纪人团队、合作中介机构，甚至包括内部员工的动员，以及房企老业主，这才是真正的全民营销体系和全拓客渠道。当然，对于不同的渠道类型，房企的相关拓客方式及运作手段也有所不同，详细见图7-28。

全民营销体系下的全渠道拓客

类别	吸引手段	拓客方式	推荐流程特点	推荐量/质量
业主	·优质服务与产品 ·符合业主需求的奖励	·服务/会员平台整合 ·社区/案场推广	报备，免带看	中/高
员工&伙伴	·现金奖励	·公司动员	报备，免带看	中/高
中介机构	·面向机构的现金奖励	·经纪人大会 ·扫街地推	必须带看	高/中
竞品销售员	·现金奖励	·隐蔽推广 ·社交传播	报备，免带看	低/中
自由经纪人	·现金奖励	·社交传播	必须带看	中/低
行销团队	·绩效奖金	·核心成员+外包	报备/带看	高/高

图7-28　全渠道拓客

例如，某标杆企业最喜欢采用人海战术，组建一支有超强战斗力的营销团队。其营销团队结构配比通常是房企核心团队占10%、区域公司成熟置业顾问占40%、跨界团队占50%。其中，跨界团队基本上都在本区域进行招聘，其前台销售及后台支持均由地产及非地产界销售精英加盟，择优上岗，通过规范化、高强度培训，形成该企业独特的跨界销售团队。

按照10万平方米的推盘量估算，其营销团队的常规编制应保持在10人左右，主要是案场置业顾问团队。当开盘战役即将打响之际，会调配开盘人员约50人，形成营销兵团，多次演练改进，保证开盘的高集中性和高成功率。

如果恰逢大体量项目开盘，该企业就需要通过大规模招聘，短期内举办多场大规模专场招聘会，并以远高于当地平均标准的薪酬明码标价，吸引大量人员应聘，从而快速组建起团队。例如，该企业在南宁的某项目9天内就完成了500人营销团队的组建，其效率极高；与此同时，其团队的淘汰率也很高，每个岗位录取2～3名备用人员，实行高强度淘汰。

3.新媒体组织的专业化、联盟化

在营销领域，我们可以发现一个很明显的趋势，那就是伴随着传统媒体的没落，新媒体正在崛起，并逐步取代传统的四大媒体，在营销领域展现其巨大的威力。在房地产行业，房企也越来越重视新媒体的重要作用，并陆续试水新媒体营销，像万达2016年在官方微信公众号推送的一篇名为《万达集团新媒体投放蓝皮书》的文章就明确规定：“所有业务要向新媒体转变，要求增加新媒体在项目营销推广工作中的比重，新媒体费用必须达到媒体推广费用的70%以上”。

因为新媒体的运营特性，在未来的营销组织中，需要这么一个专职专岗，其能力模型应该是与传统营销有着极大的区别。具体到房企营销组织上，应该设在集团营销部，还是区域公司或者项目营销部，就得看新媒体运营的主体组织落在何处。以当前众多房企运营全民营销自媒体的经验来看，主要推荐在城市公司或项目层级设置这个专业岗位，具体如图7-29所示。

在新媒体运营的具体环节，还有一个需要特别注意的误区，就是如何避免各立山头、各自为政的“诸侯现象”。2015年11月22日，万达集团新媒体联盟的成立给出了一个很好的回答。

全民营销主导运营层级的选择

公众号层级	推荐配置内容	运营&管理目标	运营 能力/意愿	责任人
集团级（也可不设）	①全民经纪人 ②全集团项目楼书	· 跨城市推荐 · 统计/监控	中/低	集团品牌/营销部
城市公司级（推荐）	①全民经纪人 ②区域项目楼书 ③区域品牌活动 ④业主服务内容 ⑤会员经营内容	· 项目信息传播 · 品牌信息传播 · 项目推荐入口 · 客户持续经营	高/高	区域营销部
项目级（推荐）	①全民经纪人 ②项目楼书 ③项目营销活动	· 项目信息传播 · 项目推荐入口 · 销售活动 · 节点信息推送	中/高	项目营销部

图7-29　全面营销岗位配置

在这个新媒体联盟中，涉及微信账号451个，微信粉丝共1607万人；微博账号404个，微博粉丝共2594万人；员工微信群510个，覆盖员工38577人；同时还将集结外部优质公众号资源，预计将覆盖上亿人群。所有联盟内的新媒体，都由集团整体统筹，协同运营。

回顾2015年5月的“二万”合作创意宣传，“稳赚一号”的联合推广，“另一个地球”的集体话题借势，万达新媒体联盟确实在全集团形成了重大新闻一呼百应，热点事件全国联动的磅礴阵势。对于新媒体在运营过程中的协同机制，万达的做法给我们带来了不少启发，新媒体组织的联盟化非常值得考虑。

二、业务流程的变化重组

随着各类营销创新业务如火如荼地开展，原有的流程体系也相应地发生了诸多变化，出现了各式各样的创新流程及业务，也对原有的业务流程提出了更多的优化需求。

1.各种新流程的出现

由于众多创新的营销方法涌现，众多房企已经将营销动作充分前置。

例如，在拿地建设阶段，当下流行的众筹业务就成为一个新的业务流程。它不仅仅是一个营销噱头，涉及营销、财务，更有可能涉及投融资部门

（像万达的“稳赚一号”就属于典型的融资型众筹），甚至还可能涉及设计或工程部门（像碧桂园的上海嘉定众筹项目就自称是根据客户需求来进行定制）。

例如，在营销推广阶段，房企不可避免地会与众多合作伙伴打交道，特别是在移动互联网时代下每个合作领域都涌现出一批勇于创新的企业或华丽转型的原有巨头，如图7-30所示。它们纷纷带来更多的业务创新，因此原有的业务流程可能完全不适用。以某标杆房企为例，营销部需要选择一家新型的电商平台，来进行佣金代支付业务，但这项新业务到底应该归属于哪类招标范畴？在原有的招标规定中根本找不到这一类项目，完全无法执行招标程序。

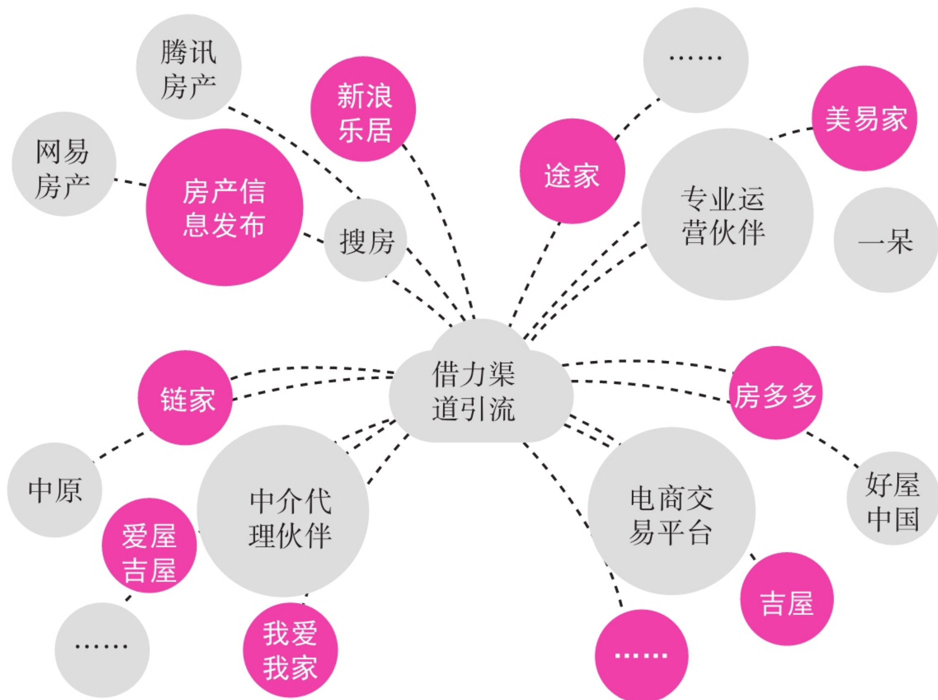


图7-30　营销新渠道示意图

例如，在拓客阶段，原有的体系都是直接外包，拿到最终数据即可。但现在越来越多的房企希望能将外场的拓客过程管理起来，因此纷纷建立拓客平台，来实时掌握营销拓客的进展及项目案场客流的变化与反馈，以随时进行相关的调整，如对渠道投放方向、外拓目标动线、外展活动地点等进行调整，进而将有限的营销费用做到精准投入，这些新兴的业务流程也都是原有体系所不涵盖的。

例如，在案场跟进阶段，各类黑科技的出现，更是带来了众多新兴业务和流程体系。如VR的出现，将提升看房体验，前置营销周期，转移看房入口，这些变化都需要房企营销部设计新的流程体系。如认筹理财的新玩法，也创造了一个新流程，需要指导客户购买微信上的理财产品，并提前锁定以作为后续的认筹金，无论认筹是否成功，该客户都能获得相应的理财收益。

2.原有旧流程的优化

新技术、新玩法的出现，不单单催生了新的业务流程，也给原有业务流程带来了许多优化的空间。像上文提到的外拓管理、认筹理财，实际上既能将其归因于新流程的出现，也可归因于原有流程的优化，两者之间的界限其实比较模糊。

例如，随着智能电话机、人脸识别等技术在案场的陆续应用，大大减少了传统业务中常见的难题，如案场漏客、销售藏客等，因此需要对原有销售业务流程进行改良，配合着相关销售管理制度，在不同的场景中规定相应的流程。如在流程中需要将当天的人脸数据与系统的客户数据相匹配，若无匹配，则对多余的人脸数据进行随机分配，避免销售藏客。

还比如，微信二维码的兴起，使得众多房企纷纷对到场登记这个传统业务流程进行改造，通过扫描二维码领取到场礼品，可以使客户关注营销公众号，反向进行O2O引流，实现了与客户的真正连接。而且结合过程中的场景互动，对传统的问卷、试算、销控图展示等环节，都利用移动销售等工具进行了相应的改造，不但提升了购房客户的体验，还真正做到了客户数据与销售动作的留痕，后续还有巨大的想象空间进行数据挖掘和利用。

与此同时，有经验的房企也会定期进行项目工作经验分享会议，将收益显著的工作经验分享并推广到公司其他项目。如果经过多个项目实践证明是长期有效的，就会将这些工作经验补充进入公司的项目销售工作流程指引内，作为新项目开展工作的重要指导和参考，而且公司也有专门的人员对项目团队在日常工作中的流程应用情况进行抽检，确保其流程能得到标准化应用。

例如，某房企经过统计分析，发现一直以来某个项目的回款周期比其他项目要短，为此该房企就专门组织该项目公司分享其回款秘诀。该项目公司总结出3个核心要点，即加强对客户的事前提醒、通过多种手段（如电话、短信等）进行分阶段的客户催收（并归纳了很多催款技巧和用语）和客户验资前置、前置再前置。该房企将此收录进业务管理的知识库内，形成标准化的业务指导，并推荐其他项目公司都进行学习和转化应用。

又如，某房企根据项目反馈的工作经验，汇编了“销售现场客户接待的规范”，明确从客户第一次到现场至成交期间的规定动作，清晰地指出应当做什么和不应当做什么，而且适用的对象不仅是置业顾问，还包括现场的保安及保洁人员等所有与客户接口的岗位。同时，该规范也成为项目一线人员上岗前培训的必要内容，也是现场人员工作考核项之一。通过这种业务标准化，极大地提升了接待过程中的客户体验，进一步促进了客户的转化与成交。

再如，销售开盘是房企最为重要也是日常操作最多的工作项，某房企根据项目操作的经验反馈，编制了“集中开盘管理规范”，将集中开盘前后的工作项进行分解，明确在什么时间由谁负责完成什么工作内容，并且配备参考的工作模板，覆盖了开盘前的营销策划、开盘现场组织到开盘后总结的全过程，落实了规定动作项，从而确保集中开盘有序运作。

总的来说，就是通过对各项目的宝贵经验进行及时反馈与收集，并形成标准化的流程和业务指导，规避常见的销售风险；通过各种业务创新让项目团队更为灵活主动地应对客户和市场，最终达成项目销售业绩。

三、绩效考核模式的变化

由于近年来的高库存压力，房企特别强调团队协同作战，因此对项目销售团队的绩效考核模式也发生了重要的变化，通俗地说，就是从传统的“独狼”模式转变为目前的“群狼”模式。

1.B企的“大吃小”激励管理

首先来看一下B企在行业内颇为有名的“大吃小”激励管理方案。

（1）工具先行，数据说话

通过管理工具，督导组每天会对各拓展组上报或录入系统的数据（含客户登记、活动举办、展点开设）进行检查，每天抽查每拓展组10组数据，若存在虚报、错报的情况，一经发现，以一罚十（即虚报1组，扣除组内业绩10组）。

（2）绩效考核，以大吃小

考核起止日期：从营销圈层活动开始至认筹前的时间段。

考核项：拓客数量目标完成率（权重20%）、圈层活动目标完成率（权重20%）、展位及商家目标完成率（权重20%）、会员卡目标完成率（权重40%）。

组间淘汰：截至认筹前，排名第十二、第十三、第十四的小组并入排名第一、第二、第三的小组，由排名第一、第二、第三的拓展经理统筹管理。

激励机制：按照小组考核得分高低确定排名先后，排名第一、第二、第三的拓展经理分别奖励3万元、2万元和1万元，该奖励金额以发票报销形式冲抵。

考核结果处理：排名最后的三个小组，如考核得分在80分以上，拓展经理降职为销售顾问，组内人员按照综合业绩排名10%的比例强制淘汰；如考核得分在80分以下，拓展经理降职为销售顾问，组内人员按照综合业绩排名20%的比例强制淘汰。

小组排名考核方法：小组考核得分＝（实际拓展客户人数/竞拍目标客户人数×0.20＋实际圈层活动数量/圈层活动目标×0.20＋实际认筹数量/认筹目标×0.60）×100。

2.H企的“多层面竞争”考核机制

H企由于其业绩导向的机制，其营销考核及激励制度也呈现出重奖重罚的特点。一般持销期项目，如当月目标完成率不足10%，集团内通报，业绩排名倒数者，地区董事长和营销主管领导需要在集团周会和月会上检讨，营销相关人员按比例扣罚。而具体到单个项目的奖惩，也秉持同样的原则，充分引入竞争机制，并实行团队及个人末位淘汰制。

- 分条线竞争，销售与策划分别组建拓客团队；

- 本地与外地团队竞争，引入飞虎队（外地支援团队），与本地销售员团队竞争；

- 内部竞争，销售员内部分组竞争。

按拓客方式分为四大拓客梯队，并设置严格的考核目标及奖惩制度。如图7-31所示，专职拓客团队可分为四大梯队：置业顾问（160人）、电话营销（30人）、拓客专员（60人）和拉访团队（170～500人），分工明确，责任到人。以现金奖惩为主，考核范围覆盖营销的各个环节，每天进行考核评比，当天出评比结果，奖罚均当天以现金结算。

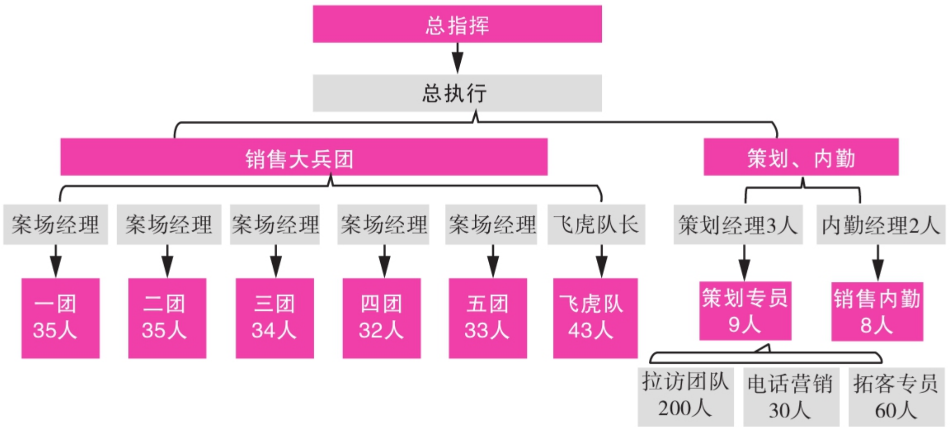


图7-31　拓客团队梯队

3.连带制度与团队导向

某项目对营销部负责人和营销人员的绩效考核特别强调团队业绩完成情况，实行连带制度，推崇“大家好才是真的好”，具体如图7-32所示。

现在的主流趋势非常强调团队业绩

销售团队业绩完成比例	业绩考核系数
销售团队业绩完成50%以下	考核系数为0.5
销售团队业绩完成50%（含）~80%	考核系数为0.6
销售团队业绩完成80%（含）~90%	考核系数为1
销售团队业绩完成90%（含）~100%	考核系数为1.1
销售团队业绩完成100%以上	考核系数为1.2

图7-32　团队业绩考核

因此，在确定各层级、各岗位营销人员薪酬与团队业绩挂钩这一大原则后，具体落到营销人员奖金上，可分为两部分，如图7-33所示。

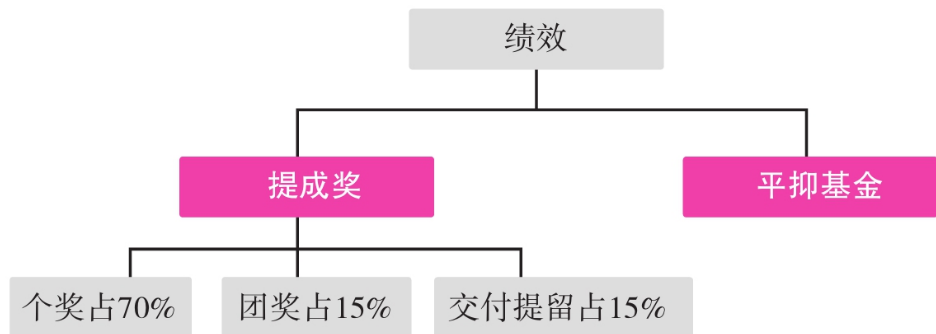


图7-33　营销人员激励模式

第一部分是提成奖，其中除了70%与个人业绩直接挂钩外，另外15%与团队业绩挂钩，还有15%为了保证顺利交房，提留至交房时发放，与销售节点绑定。第二部分是平抑基金，主要为了防止年度业绩波动，作为年度奖金调剂，确保旱涝保收，不影响员工基本生活，相当于在业绩非常好的年度拿一部分作为保险，保障淡季基本奖金。

与此同时，公司为防止销售员拼折扣，特意设置了成交均价超标奖金，明确规定获得成交均价超标奖的前提条件，就是以项目为考核单位，在年度销售收入、销售率和营销费用三项指标都达标的情况下，实际成交均价高于项目年度目标价。超标奖一年计发一次，于年底发放，奖金总金额的计算公式：（实际成交均价-项目年度目标价）×本年实际成交面积×1%。另外，为防止销售顾问通过打折等低水平方法吸引客户，还针对不同折扣设置了不同的佣金提取比例，从而影响到销售顾问和销售部经理的奖金额，防止销售现场乱给折扣。

总的来说，通过绩效考核模式的转变，实现了从传统的“单兵作战”到现在的“团队协同”，充分发挥团队的作用和力量，提升营销业务的效率，从而促使整体目标的达成。

第八章 房地产项目运营绩效管理

随着房地产行业的纵深发展，跨地域、多项目开发已成为房地产企业最主要的特征，但是如何保障每一个项目的成功运营，依然是众多房企面临的管理难题。

我们可以看到，很多房企项目内部管理权责模糊、工作关系不清晰、管控效率低下、质量问题层出不穷。我们的调查显示，几乎每个项目都出现过项目赶工、工程质量隐患等问题，如某些企业出现的“楼脆脆”“漏水门”等事件。这些事件无不昭示：房企要实现项目的高效运营，依然需要强化管理。

为了保证项目运营的各项目标能够有效达成，各房企除了出台相应的运营管理制度为运营体系保驾护航之外，还需要一整套绩效管理来有效支撑运营体系的落地。通过绩效管理体系，帮助公司、项目团队和个人明确各自的整体目标和阶段性目标，并且通过绩效机制实现过程的目标跟踪和监控，最后对公司、项目团队和个人的工作完成情况进行整体评价，并基于绩效评定结果对经营目标的制定、工作的执行过程进行全方位的总结回顾，持续优化整个绩效管理体系。

房地产项目运营绩效管理对于房企的运营体系落地非常重要，但是，房地产行业的整体绩效管理现状不容乐观，对绩效管理的认知还存在较大的误区，对如何选择绩效考核方法和指标、如何制定并分解目标、如何设置多部门的绩效连带责任等问题也仍然存在较多的疑问。为此，我们将针对房地产行业绩效管理的现状和如何通过绩效管理来支撑公司运营体系有效落地进行全面阐述。

第一节 项目运营绩效管理的现状与问题

项目运营管理需要从项目进度、质量、成本和现金流四条主线实现对整个项目的全面管理，覆盖项目发展（包括项目论证、项目策划）、规划设计、项目建设（包括采购招投标、施工等）和销售及服务等项目运营管理的重要阶段，因此需要协调设计、成本、工程、财务、营销等不同岗位的人员。合理的绩效管理，能形成对运营的有效牵引，其核心目标应该是能够支撑项目高效运营。目前项目绩效考核的方法有很多，如BSC、KPI和工作目标（management by object，缩写为MBO）等，不同的企业可以根据实际情况进行选择。

由于房地产项目周期长、管理环节复杂，因此在房企项目绩效管理的过程中，有三个重要特点：一是，管理者需要通过持续沟通来对绩效计划做出适时调整；二是，员工需要了解项目计划任务上下游的协同与进度情况，同时获得资源支持和上级的信息支持，强化对工作的控制及责任感；三是，管理者需要在绩效计划执行过程中了解一些必要的信息，以便实时进行必要调整，帮助员工解决实际问题，以保证绩效目标的达成。

通过对部分房企进行调查研究，发现目前在项目运营绩效管理体系上，普遍存在三大困境。

1.如何选择符合自身要求的绩效考核体系

站在公司人力资源的角度，可以选择的绩效考核体系非常多，有BSC法、360度考核、目标管理法、述职报告、目标与关键成果（objectives and key results，缩写为OKR）等方式。有的房企在几年之中几乎试遍了所有的绩效考核方法，但最终收效甚微。有的企业认为，标杆企业推行的考核方法就是我们可以学习借鉴的方法，于是在企业内强行推广，没有考虑自身运营管理的实际情况，导致执行不下去，结果不了了之。比如，很多房企连项目开发计划的目标都没办法及时确定，即使好不容易确定了开发计划的目标，过程中却由于管理不善而导致计划多次变更，这样就导致绩效目标无法确定，整个绩效管理体系的效果肯定会大打折扣。

2.如何选择符合自身业务需求的绩效考核指标

大多数企业的项目绩效考核，均注重项目销售目标、销售净润率等财务指标，而缺乏对非财务指标的管控，如工程质量达标率、客户满意度等。

而有的企业，在选择绩效考核指标之时，就直接借鉴标杆企业的绩效考核指标。比如标杆企业针对项目总的年度绩效考核指标中有“目标成本变动率”这个指标，很多企业不由分说直接拿来就用，不顾自身的企业目标成本管理水平仍处于很基础的合同管理阶段，根本不可能得出相对合理的目标成本，更奢谈考核目标成本的变动率。

所以，很多企业没有根据自身的业务实际情况来选择有针对性的绩效考核指标，从而导致绩效管理的效果不尽如人意。

3.如何制定合理的目标并进行目标的合理分解

通过明源地产研究院多年以来对各房企的绩效管理满意度进行调研，我们了解到各房企员工对绩效管理体系的满意度并不高。而员工对绩效管理体系的不满又主要来自对绩效目标本身的不满，员工永远认为自己的目标偏高，而管理者永远认为给员工下达的目标偏低。这也是众多房企所面临的一个较为尴尬的共性问题。

第二节 构建高效项目运营绩效管理的三个关键

通过绩效管理可以促进项目内部的规范管理及提高内部的运营效率。但房企在项目运营过程中，怎样才能快速构建高效的项目运营绩效管理呢？这需要注意三个关键因素。

一、项目绩效指标要契合管理目标

项目绩效管理指标的选取，就其重要性而言，无论怎样强调都不过分。项目绩效指标又可称为项目成功标尺，体现了公司内部对于项目成功的衡量标准。选择适宜的项目成功标尺，可以明确引导整个项目运营团队，充分发挥指标的牵引作用，并决定和指引着后续项目部门和个人绩效的设定。项目绩效指标的选取，可以参考如图8-1所示的设计思路。

●以工作计划为导向　适用于处于创业期的房企，以计划和行为考核为主，可选取项目的工作计划作为主要的考核内容。

●以KPI指标为导向　适用于处于快速成长期的房企，可以考虑以KPI为主进行指标体系的设计，同时辅之以态度和能力的相关指标。

●以平衡计分卡为导向　适用于处于规范化运营或成熟期的房企，其需要更多地考虑如何适应企业的长期发展，可以在内部的流程运作效率、客户满意度、员工的学习与成长维度等方面给予一定的比例。

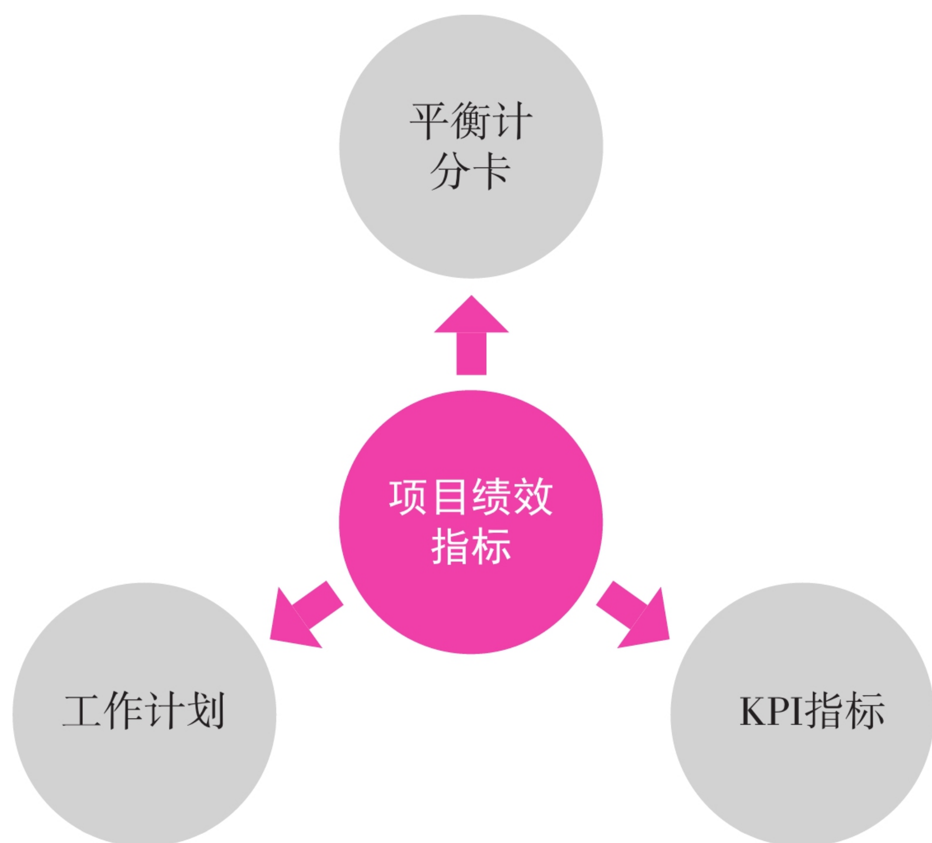


图8-1　项目绩效设计思路

需要注意的是，由于项目一般作为利润主体，需要尽快实现项目销售和资金回笼，其项目绩效指标的选取，可以更多地偏向于选取项目利润和进度指标进行考核。例如，与利润相关的指标包括规划指标、成本费用和利润目标，与开发进度相关的指标包括土地权证办理、拆迁安置、方案设计、报批报建、工程建设等项目开发关键节点计划。

项目绩效管理目标的设定，对于保障和支持项目的高效运营有着十分重要的意义，而项目绩效指标，往往和企业的发展阶段和管理能力成熟度密切相关。在此列举两个不同发展阶段的实际企业案例进行分析。

1.甲企业案例

甲企业处于成长期，在本地市场通过合作等方式获取多个项目，其内部定义的项目绩效指标如表8-1所示。

表8-1　甲企业内部项目绩效指标

编号	关键考核目标	关键考核指标值
1	销售收入	销售收入为________亿元
2	销售净利润	总利润为________万元
3	营销推广费用	全年不超过________万元
4	计划达成率	项目整体进度延迟不超过________天

该企业最终的项目运营结果不尽如人意，目标成本屡屡失控，导致最终销售净利润大受影响。

由表8-1可以看到，该企业更关注短期财务指标的实现，缺乏对过程的管控，没有在项目运营过程中融入企业长期发展相关的指标。此种项目绩效导向，虽然以财务指标为最终目的，但由于缺失了对支撑财务指标实现过程的管控，如目标成本变动率、客户满意度、投诉处理完成率等，自然无法真正实现对该项目的运营管控。

2.乙企业案例

乙企业属于标杆房企，着眼于全国重点区域的业务快速扩张，注重项目的品质，其内部设定的项目绩效指标如表8-2所示。

表8-2　乙企业内部绩效指标

评价维度	评价指标
项目成功	1. 项目销售净利润率>20%　财务视角（收益类指标） 2. 项目内部收益率IRR>69%　财务视角（投资效率指标） 3. 一次性交房成功率>98%　运营视角（质量指标） 4. 项目一级计划达成率>80%　运营视角（进度指标）
项目管理成功	1. 形成满足项目管理运营制度的高标准项目运作模板 2. 打造出能打硬仗的项目团队：项目建设过程中，向公司其他项目团队输送人才不少于5人
公司成功	1. 项目品牌知名度进入前五 2. 单项目年度销售额进入前五 3. 项目品牌、客户满意度达标

在该企业项目绩效管控体系下，其项目的运营在行业内大放异彩。以该企

业初入某市开发的别墅项目为例，在当时全国楼市“调控”的大环境下，该项目不仅蝉联该市月度别墅销售冠军，更荣登该市楼市年度累计成交冠军，创造了别墅销量多于普通住宅销量的奇迹。

从该企业年度运营结果来看，在该公司有楼盘销售的10个地区分公司中，有6个城市销售金额名列前十位，5个位列当地市场销售金额前三甲，包括像北京这样竞争激烈的一线市场，重庆分公司连续7年排名第一位。在新进入的5个城市——无锡、沈阳、常州、杭州和青岛均实现了在当年组建团队快速销售，其中常州分公司一举进入当地前二，无锡分公司进入当地前三，青岛分公司进入前十，别墅市场位列第一。

从该公司对项目的成功标尺的定义可以看出，项目评价指标中涉及财务视角、运营视角、客户视角和学习视角，该公司关注的是企业长期和短期利益的相互结合，考虑了财务和非财务指标的平衡，也充分体现出了项目计划达成率、团队的学习与成长这些非财务指标对最终财务指标（如销售净利率）的支撑与驱动。而这种绩效指标的设计，其根本目的在于支撑公司对新区域的快速扩张，建立新区域对该品牌的渗透和认知。正是该企业构建的与企业自身发展目标相适应的项目绩效体系，促使该企业快速发展，实现从优秀到卓越的转变。

由上述案例可以发现，项目绩效指标往往和企业的绩效管理发展阶段与应用水平紧密相关。

例如，华南沿海多数上市房企和一些区域龙头企业，正逐渐步入成熟阶段，它们已经充分认识到绩效管理对于企业战略及经营目标的重要支持作用，大都已经引入基于BSC的绩效管理体系。

而国内一些处于成长阶段的中小型房企，基本上没有形成成熟的绩效管理体系，内部仅以简单的行为指标或关键指标进行绩效考核，注重短期的经营业绩，忽视或难以兼顾对企业长期运营更有价值的客户满意度、员工的学习与成长等。

对于某些已经走出本地并进行区域和全国运营的企业，需要根据不同区域公司和城市公司的管理成熟度进行选择。在具体选择时需要思考该区域公司和城市公司是属于开拓阶段还是稳步发展阶段，以及该项目的集团定位等，最终有针对性地确定不同的项目考核指标。

经过对企业发展阶段与项目绩效管理指标两大维度的关联性进行梳理，可以绘制出图8-2。

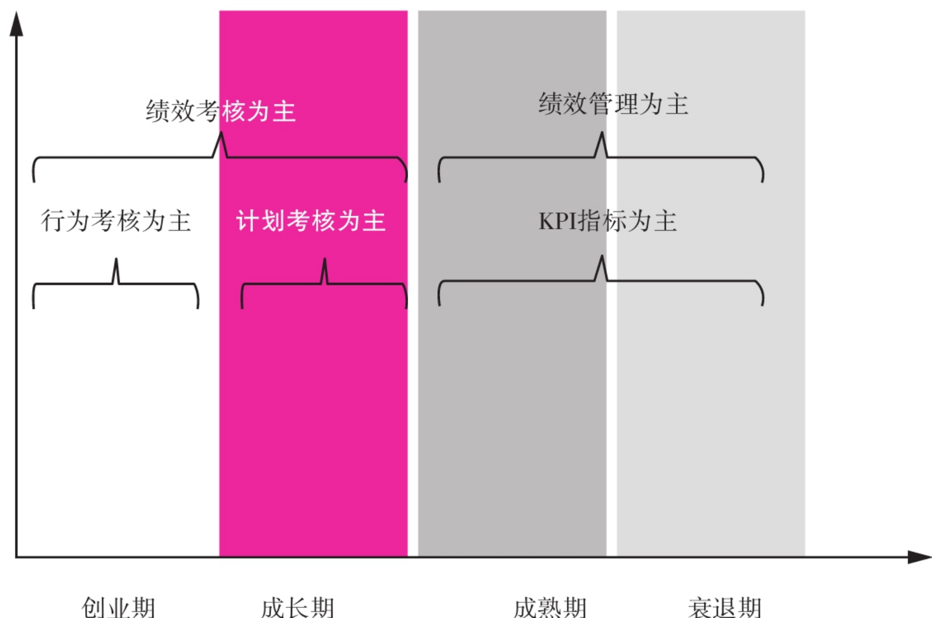


图8-2　绩效管理与企业发展阶段

我们可以发现，正是因为企业的不同发展阶段与差异化的管理水平，直接影响了项目绩效管理指标的选取和设定。

因此，设定满足企业发展战略需要的多维度项目绩效指标，既有助于指引项目运营按照既定的目标和方向进行，也是设计高效项目运营绩效管理的关键环节。

二、岗位绩效指标要适合具体岗位

具体岗位绩效指标的设立和选择是否恰当，最重要的判断标准应该是能否将项目绩效指标的压力和动力传递到具体岗位，从而确保所有项目运营团队在完成项目绩效指标这一共同目标的情况下努力协作，执行到位，如图8-3所示。

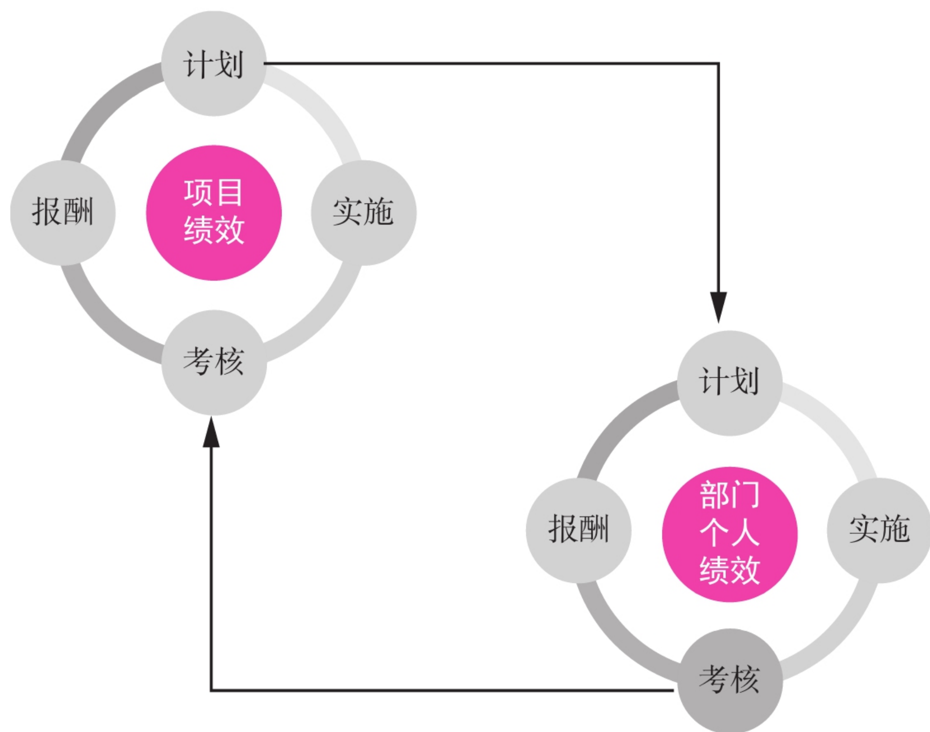


图8-3　项目绩效与个人绩效的联动

例如，某集团定义了其下属某项目公司的项目绩效指标，如表8-3所示。

在其项目绩效指标中，第6个指标是“里程碑与总控前期关注点延误天数”。这个指标涉及报批报建、设计、工程、营销、成本等众多部门，那么如何保障？

表8-3　某集团下属公司项目绩效指标

维度	序号	KPI	年度目标	频率	权重	方法/简要说明
财务类	1	销售收入	签约收入≥5.9亿元	年	30%	当年签约实际收入
	2	逾期未收款率	≤3%	年	5%	年末逾期未收款额/当年销售签约额
	3	目标成本达成率	100%	年	10%	动态成本/目标成本
	4	营销与管理费	营销费用不超预算		5%	当期营销费用
			管理费用不超预算	年	5%	当期管理费用
客户类	5	客户满意度	客户满意度超过70%	年	15%	项目管理中心组织第三方开展客户满意度调查评分
运营类	6	里程碑与总控前期关注点延误天数	里程碑每项延误均≤5天；总控前期关注点每项延误≤10天	年	20%	前期关注点包括完成扩初成果评审、取得基础工程施工许可证、完成主体施工图设计、取得建设工程施工许可证、完成景观施工图设计五个点
	7	工程质量评分	≥75分	季度	10%	集团项目管理中心每两个月工程质量核查评分平均

这一指标的贯彻执行则成为项目绩效指标能否达成的至关重要的内容。为此，该企业在众多部门及具体的岗位绩效指标中，均包含了该指标。

首先是工程设计部经理对该指标的贯彻和执行，如表8-4所示。

表8-4　工程设计部经理对该指标的贯彻和执行

维度	序号	KPI	年度目标	评估频率	权重
财务类	1	限额设计达成率	100%	季度	8%
	2	设计变更比率	所有项目≤1.5%	季度	5%
	3	工程签证比率	≤1%	季度	5%
客户类	4	营销设计指引达成率	100%	季度	7%
运营类	5	设计关注节点延误天数	≤5d	季度	5%
	6	里程碑（工程）延误天数	≤5d	季度	10%
	7	工程质量抽检分	≥75分	季度	5%
学习类	8	协作满意度	≥80%	年度	5%

其次是其他部门对该指标的贯彻和执行。例如，以成本部部门经理的部分考核指标为例。由表8-5可以看到，成本部经理的岗位中，包含了对项目绩效指标“里程碑与总控前期关注点延误天数”的贯彻和执行。

表8-5　成本部部门经理的部分考核指标

维度	序号	KPI	年度目标	评估频率	权重
财务类	1	合同成本达成率	100%	季度	25%
运营类	2	里程碑采购节点延误天数	≤5天	季度	15%
学习类	3	协作满意度	≥80%	年度	5%

通过这种方式，可以发挥绩效管理的指导和激励作用，指引各部门、岗位共同努力去实现和完成项目绩效指标。

在实际的房企绩效管理中，许多企业建立了基于岗位的绩效指标库，以指导员工设立适宜的绩效指标，但是使用效果并不理想。很多企业认为绩效指标库不实用：指标库中的很多指标都不能用，有些时候，员工的个人绩效指标达成了，但项目绩效指标却难以保障。这种现象的产生，除了需要注意在设立项目绩效指标的前提下设立具体岗位的绩效指标外，还需要注意不同岗位绩效指标的构成存在较大的差异。

例如，某企业针对项目管理部经理岗位，梳理了指标库。由于该岗位是管理人员岗位，因此指标库主要以可量化的KPI为主。该岗位指标库部分内容如表8-6所示。

表8-6　项目管理部经理岗位指标库部分内容

考核目标	指标定义/公式	考核评价标准	指标类型
项目目标成本变动率	$\frac{\text{结算价}-\text{目标价}}{\text{目标价}}\times 100\%$	基准值：5%；目标值：3%；挑战值2%	定量
部门预算变动率	$\left(1-\frac{\text{实际费用}}{\text{预算费用}}\right)\times 100\%$	基准值：5%；目标值：3%；挑战值2%	定量
投诉处理及时率	$\frac{\text{投诉及时处理的数量}}{\text{总投诉量}}\times 100\%$	基准值：85%；目标值：90%；挑战值95%	定量

考核目标	指标定义 / 公式	考核评价标准	指标类型
对施工方案的比较与优化	施工方案的比较与优化	A. 有施工方案比较与优化，并能举证实际成效（100%） B. 有施工方案比较与优化（60%） C. 无施工方案比较与优化（0%）	定量
设计变更与现场签证流程符合性	设计变更与现场签证审核流程符合流程规定	A. 设计变更与现场签证符合规定流程（100%） B. 1次≤发现流程不符合规定次数N≤2次（80%） C. 2次<N≤4次（60%） D. N>4次（0%）	定量
设计变更与现场签证内容准确性和严谨性	设计变更与现场签证内容准确性和严谨性	A. 设计变更与工程签证内容准确和严谨100% B. 0次≤发现设计变更与现场签证内容不准确和欠严谨次数N≤1次（80%） C. 2次<N≤4次（60%） D. N>4次（0%）	定量
安全管理目标达成率（控制型指标）	无重大人员伤亡事故	指标值≥3次，得0分 指标值=2次，得60分 指标值=1次，得80分 指标值=0次，得100分	定量
项目工程关键节点计划完成率	$\frac{\text{实际完成节点}}{\text{计划完成节点}}\times 99\%$	基准值：90% 目标值：95% 挑战值：100%	定量
部门间协作	对项目管理部运作的投诉数量，经总裁办裁定责任在项目管理部的，按标准评分	指标值≥3次，得0分 指标值=2次，得60分 指标值=1次，得80分 指标值=0次，得100分	定量
公司组织员工培训计划完成率	$\frac{\text{实际参训人数}}{\text{计划参训人数}}\times 100\%$	基准值：90% 目标值：100% 挑战值：120%	定量

而对于项目管理部的工程师岗位，由于是执行人员岗位，难以设定岗位的绩效指标库。其绩效指标以具体的工作完成情况为主，定量指标相对较少，以其某月的绩效工作计划表部分内容为例，如表8-7所示。

表8-7　某月绩效工作计划表部分内容

工作事项	权重	工作要求描述
一期E区室外景观施工	15%	4月15日前全面完成
一期E区分项验收及入伙所需资料准备，达到入伙条件	10%	4月15日前完成
一期D区地下室顶板景观、管网改造	10%	4月底前完成
营销配合工作	10%	按营销部要求完成
项目前期设计总结	15%	4月30日前提交
一期D区入伙整改	5%	客户提出15天内完成整改
一期D区消防和人防工程施工	5%	4月底前完成施工（以施工单位配合为前提）

由此可见，对于具体的执行人员岗位绩效难以量化，其绩效的主要构成需要和项目的具体内容相关。从表8-7中，我们可以清晰地发现，对于占绝大多数的基层项目人员而言，难以通过量化的KPI指标来衡量，而需要以具体的项目工作计划为依据，进行评估考核。

需要注意的是，在实际工作中，考核指标会随着工作重点的变化而不断变化，需要通过对指标进行持续管理，追踪指标的变化情况和实际完成业绩，在时间、成本、数量等互相独立的维度设置考核指标，寻求考核中的平衡。若企业内部已经构建了平衡计分卡体系，则应该基于财务、顾客、内部流程、学习与成长等维度构建指标。

三、绩效目标要与项目计划联动

前文已经提到，绩效考核通常以月度、季度、半年度或年度为单位，因此绩效管理评估及其考核，往往无法和项目以周（甚至天）为单位的快速运营保持同步，从而导致考核结果必然滞后于实际运营，因此难以发挥绩效考核对业务的指导和管控作用，以及对项目运营过程中的问题及时进行干预。与常见的其他行业的绩效管理不同，房企的绩效管理强调以项目开发和运营为核心。

房企70%的绩效指标和项目工作计划相关联，因此，我们就应该以项目计划为核心，设计管理层和执行层的绩效管理体系。在房企项目运营的特定前提下，我们可以考虑基于项目计划设计绩效管理体系。

我们来看一个完整的房地产项目计划对任务是如何进行分解、执行和反馈。图8-4中上面部分为常见的房地产项目开发计划，也有些企业称之为项目发展计划或者项目总控计划。

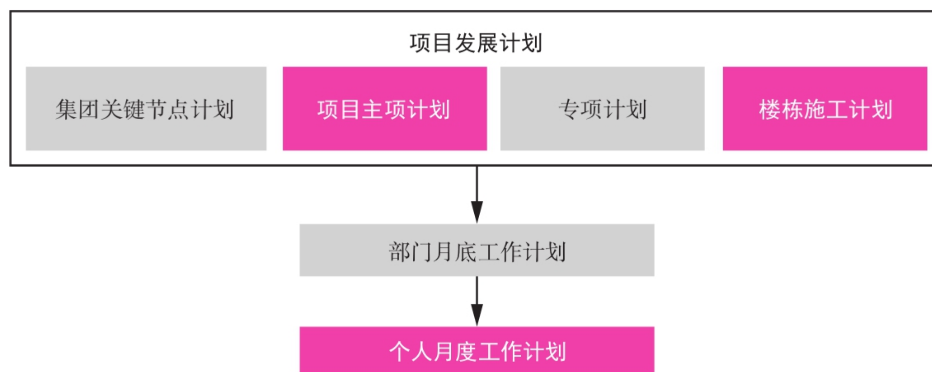


图8-4　项目发展计划与个人计划

在项目发展计划中，一般可以细分为多级计划，即集团关键节点计划、项目主项计划、专项计划和楼栋施工计划，每级计划均由不同的人员进行关注。有些企业将项目计划的所有任务分为里程碑节点、主项节点、阶段性成果及一般工作项四个类别。

将计划任务按照时间维度分解下达后，可以形成部门及个人的月度工作计划。在此基础上，我们可将KPI指标及相关行为考核内容列入部门及个人月度工作计划，将项目任务及绩效指标同时下达到部门或个人；当执行人员对计划任务进行反馈时，可以将KPI、绩效任务同时进行反馈，最终实现绩效和计划体系的联动，并基于项目计划构建绩效管理体系。

由图8-5可以得知，项目、部门和个人的月度绩效计划均主要由相关责任人以企业年度经营目标、项目绩效目标、项目计划等为核心内容进行抽取，其顺序根据项目月度绩效计划、部门月度绩效计划和个人月度绩效计划逐级分解。

总控计划

项目里程碑 集团关注点 一般工作项 阶段性成果
标准化模版输入

集团关键节点 项目主项计划 项目专项计划 楼栋施工计划
四级计划管控体系

绩效结果 项目月报 部门月报 部门周报
计划与绩效成果输出

项目计划

KPI

绩效考核对象
Ⅰ类任务：里程碑，总控关注项及KPI业绩指标
Ⅱ类任务：一般工作项，非关键路径
Ⅲ类任务：职能专项任务，部门建议，占小权重

绩效分解思路
项目月度绩效
部门月度绩效
个人月度绩效

绩效考核评分
总分=（进度分×权重+质量分×权重）
进度评估：按时完成。分优秀、良好，合格、不合格
质量评估：按质完成。分优秀、良好、合格、不合格

图8-5　基于项目计划构建绩效管理体系

因此，要构建基于计划的绩效管理体系，应该采取如下4个步骤，如图8-6所示。

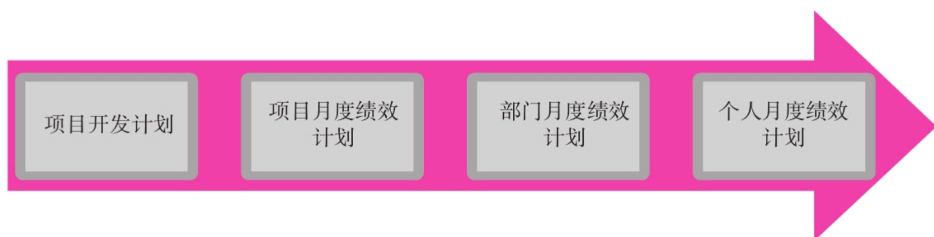


图8-6　构建基于计划的绩效管理体系的4个步骤

1.编制项目开发计划

根据企业内部的项目开发计划模板，编制符合集团、分公司和项目多级管控的完整项目开发计划。由于房地产项目开发周期长，过程比较复杂，其任务项一般会超过200项，有些房企的项目计划甚至多达1000项。该项目

开发计划的编制，一般由项目负责人或计划经理负责，在过程中主要根据企业内部的计划标准模板进行编制。

2.编制项目月度绩效计划

将项目开发计划，按月度进行分解，就形成了项目月度工作计划。此时，列入或增加项目绩效指标，即可形成项目月度绩效工作计划。

由于项目绩效月度计划的考核对象为项目负责人，因此项目总经理首先需要编制项目月度绩效计划，在该计划中可列入对项目各职能部门的工作配合及相关需求，并明确各责任部门。

项目月度绩效计划编制的依据主要源于：

- 项目开发计划
- 当月及跨月项目关键任务节点
- 项目年度绩效KPI
- 企业相关年度经营目标及管理要求

3.编制部门月度绩效计划

部门经理将项目绩效工作计划，根据责任部门进行月度分解，就形成了部门月度工作计划。此时，列入或增加部门绩效指标，即可形成部门月度绩效工作计划，另外还需要明确各责任人、进度与质量目标和任务权重等。

其编制的依据主要源于：

- 部门年度绩效指标
- 项目月度绩效计划

4.编制个人月度绩效计划

各责任人根据部门月度绩效计划责任归属，编制形成个人月度工作计划。此时，列入或增加个人绩效指标，明确各任务权重配比关系，即可形成个人月度绩效工作计划。

经过上述步骤，就已经完成将项目工作计划与绩效融合并分解到了部门和

个人，形成了项目月度绩效计划、部门月度绩效计划和个人月度绩效计划，完成了项目计划和绩效指标的同时下达。

在绩效计划中，其任务主要包含的内容有项目里程碑节点、总控关注点、关键路线任务、部门年度绩效指标、与经营相关的关键任务、学习与成长等内容。那么，该如何清晰有效地分配这些任务以构成部门和个人的月度绩效计划呢？可以考虑采取如下方式将任务进行结构化分类。

I类任务：项目开发计划中的里程碑节点、主项关注点、关键路线任务、部门年度绩效指标、与经营相关的关键任务。

II类任务：为完成项目未来I类计划所需的前导性工作，各项目其他非关键路线工作任务，前期未完成且当期应完成的相关工作。

III类任务：部门持续性发展目标及部门建设工作，如与学习与成长类相关的任务等。

对工作任务进行结构化分配之后，需要设置工作任务权重分配，具体比例可以根据企业实际情况进行设定。在实践中常见的情况是将不重要、容易完成的任务分配更大权重，而对于难完成，但又是I类任务的事项分配较低权重，从而导致部门绩效很高但项目却经常出现延误。我们可以参照某标杆企业内部的权重比例设定原则：

I类任务累计权重必须占总体的40%~80%，其中KPI权重累计限定为0~60%，里程碑节点单项权重至少为10%。

II类任务累计权重必须占总体的0~20%。

III类任务权重累计限定为0~10%。

以上三类任务权重相加等于100%。

对于财务、行政等保障支持性部门或岗位的权重，可以根据实际情况设定。在反馈任务进度时，通过项目计划体系可以反馈KPI指标、绩效任务、项目计划关键或非关键任务的执行、反馈和评估，绩效管理体系通过抽取相关绩效指标及任务，最终汇总形成绩效的考核和评估。

房企的绩效管理体系与计划管理体系之间有着深刻的联系：绩效管理以计划管理为基础，计划管理则以绩效管理为依托，推动项目计划的执行。如果没有严格的计划管理体系，就无法对员工的计划完成情况进行评价，而如果计划经常变化或者项目运作不注重计划性，项目的绩效管理体系也就无法发挥作用。

由此可见，将项目计划和绩效反馈紧密结合，不仅可以大大减少绩效填写反馈的工作量，快速提升绩效考核质量，还可以将绩效管理对计划任务的评估实时反馈到项目计划，为项目计划的执行提供强有力的支撑和保障。

第三节 快速构建高效项目运营绩效管理的六个步骤

由上文我们可以看到，企业为了破解面临的三大困境，需要构建适应项目高效运营的绩效管理体系，基于我们对目前行业的广泛调研，企业应重点做好如下三方面工作：

●设定项目绩效指标　设定符合公司发展期望的项目绩效指标，以此作为构建项目团队绩效体系的根本指引，从而确保项目的成功。

●构建计划绩效体系　以项目的开发计划任务为依托，构建绩效管理体系，在将项目开发计划分解为部门计划、个人计划时，融合相关的KPI，设定好工作任务和KPI的权重比例，构建以项目开发计划为核心的绩效管理体系。

●计划绩效反馈联动　通过关联绩效反馈和任务反馈，在完成项目例行汇报的同时完成绩效指标的填写汇报，对质量或进度等多个维度进行评估，并通过绩效实时指导和控制项目工作。

那么企业如何才能快速构建高效的项目运营绩效管理体系呢？我们根据实践整理了快速实施项目计划绩效联动六步法，如图8-7所示。

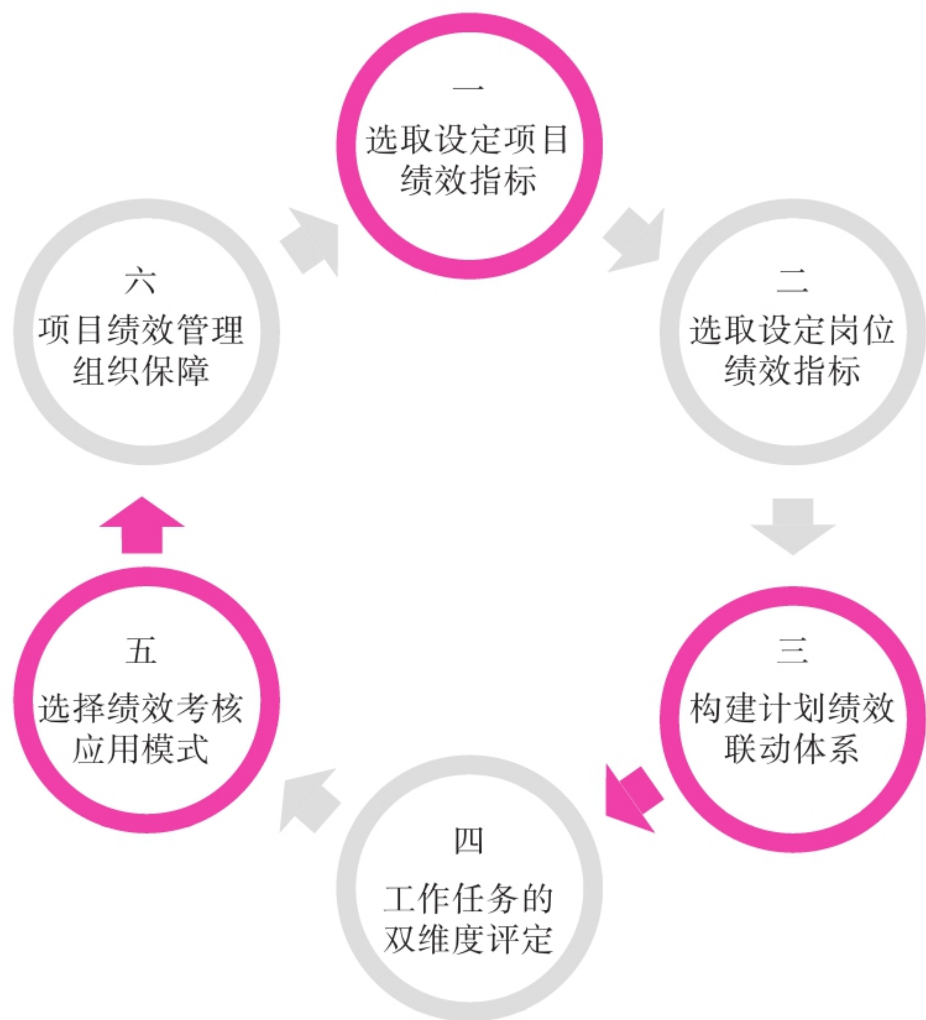


图8-7　项目计划绩效联动六步法

一、设定项目绩效指标

上文已经提到，项目绩效管理指标的设定和企业的绩效管理发展阶段与应用水平紧密相关，决定和指引着后续项目部门和个人绩效的设定。

因此，企业根据发展战略需要，设定多维度的明确的项目绩效指标，对于指引项目运营按照既定的目标和方向进行，是非常关键的环节。

二、设定岗位绩效指标

具体的岗位绩效指标因企业的不同发展阶段而存在较大的差异，但都可以分成定量和定性两种类别。那么究竟该如何设计呢？核心原则如下：

- 对于管理人员的考核指标设计，越是高层越可采用以可量化的指标为主的方式；

- 对于执行层如普通员工的考核指标，则强调以工作计划考核为主，KPI指标相对较少，并辅之以行为指标。

其中，行为指标可以重点关注与公司核心价值观及公司核心竞争优势等有关的内容，如客户意识、执行力、学习成长、责任心等指标。

如某标杆企业，其指标设计思路如下：

- 对于总监层面（包括副总）的考核通常采用“456式”，即平衡计分卡的4个维度、客户满意调查的5个维度（包括新客户购买率、客户满意度、投诉率、重复购买率和推荐购买率），以及员工满意调查的6个维度（包括工作回报、工作背景、人际关系、企业管理、企业经营和工作本身）。

- 对于部门经理层面的考核则采取对其所管理部门根据平衡计分卡进行指标分解，并结合行为指标及管理能力进行评价。

- 对于普通员工的考核，则以计划考核为主（通常占70%），较少运用量化的KPI，行为和能力指标大约占30%。

三、构建计划绩效联动体系

基于项目计划构建绩效管理体系，重点需要平衡好KPI的权重分配问题，需要考虑权重如何合理化。在实际中，可以采用5分跳跃经验法来确定。比如，在某月绩效构成中，总共有3项KPI，按比重应该占60分，那么平均每项就是20分，重要程度上升一级权重就增加5分，反之，就减少5分。当然，对企业内部的权重比例如何分配才比较合理，可以在最终确定KPI值前，进行KPI考核模拟，考核人和被考核人对可能达到的考核值进行一个试算，分值大部分应该落在70～90分，这样就可以避免绩效权重分配时出现避重就轻的问题。

四、工作任务的双维度评定

对融入项目绩效KPI指标的部门及个人月度绩效计划如何进行考核和评

估？对I类、II类、III类等指标如何进行评价？由于项目开发计划的每项任务均存在上下游相互影响的可能性，因此应该通过进度与质量两个维度进行评价（如图8-8所示），形成进度分与质量分，并按照进度分与质量分的各自权重比例，综合起来按百分制进行评定，如以各占总分的50%来进行加权平均计算。

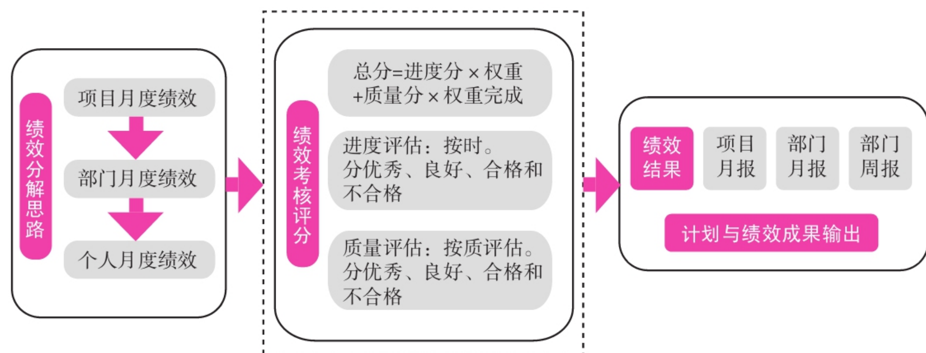


图8-8　工作任务的双维度评定

- 进度分的评定人员　主要由项目总经理或计划经理打分；若有工作成果，则由工作成果的下游使用部门负责人打分；若成果未涉及下游部门，则由上级领导评定即可。

- 质量分的评价人员　项目计划的工作质量分由项目负责人打分，其他工作的质量分可由工作成果的使用部门负责人打分，工程施工质量分、营销目标及营销计划质量分可由上级公司的相关部门介入进行评价。通过设定项目任务或项目成果的上下游相互评价机制，上下游的工作人员也会关注或监视着前面工作节点的完成情况，因为如果之前延期或出问题了，他们也会受到影响，从而可以保障项目每项任务的质量合乎要求，加强内部的协作效率和质量。

当然，对于工作任务的评估，具体可根据集团、公司和项目的管理运营要求设置不同的评定细节，以适应企业自身的具体情况。一般而言，可参考以下几个基本原则：

- 工作要求描述　必须写明完成的具体时间，不可笼统地计为月底，并且符合公司及项目的进度要求；必须写明完成的具体成果（最终成果或阶段成果，未写明的按最终成果计）。

- 上下游确认　有些事项只是下游部门的主要工作，上游部门月度计划中并不列入，下游部门应该主动找上游部门沟通，明确（签字确认为佳）其

对该项工作结果的要求。

●工作质量评定者　工作成果的使用者。使用者涉及多个部门的，分别评价后加权平均；成果未涉及下游部门的，由上级领导评定。

需要说明的是，企业应该根据自身的实际情况，设置考核分数对应的优秀、一般、及格、不合格等考核等级。对于个人及部门在不同考评等级上的数量分布，可以采用强制分配的思路进行设计，并根据企业的实际绩效制度，设计不同考核等级对应的绩效结果系数，以计算员工的绩效部分工资，本书对此不再赘述。

五、选择绩效考核应用模式

基于计划的绩效管理体系，其管控的颗粒度可以从项目绩效、部门绩效到个人绩效。为了适应不同企业的实际情况与发展阶段，其管控的颗粒度可以有所侧重，主要可以分为三种应用模式，如表8-8所示。

表8-8　绩效考核应用模式A

应用模式	管控颗粒度	适用情况
项目考核型	✓ 通过对一线项目公司进行整体考核，强调对项目运营效率能力的考核，主要通过季度、年度检查项目运营指标的达成 ✓ 对于一线项目公司内部的考核和管控，则给予较大的自主权，集团职能部门对分公司的对口业务部门以给予业务指导和建议为主	✓ 适用于战略管控型的集团，对一线项目公司进行整体考核，其分公司内部的考核则由分公司自主进行
部门考核型	✓ 绩效编制方式： • 基于项目绩效指标、开发计划形成部门月度绩效计划，基于部门月度绩效计划、个人绩效指标分解形成月度绩效计划 ✓ 考核评估方式： • 通过部门负责人对部门任务项的进度和成果进行反馈后，由项目负责人进行进度和质量的二维评价，完成对部门的月度绩效计划评估（对于任务进度的反馈和评估，可以由部门文员统一填写之后，交由部门负责人审阅后提交） • 对于个人月度绩效计划，由部门负责人进行审核即可，可以和项目开发计划相脱离 • 项目负责人考评可以季度、半年度、年度为维度进行考核，考核的形式主要为关键绩效指标（主要由人力资源部或绩效管理委员会组织考核）	✓ 企业处于快速成长阶段，内部绩效和项目管控体系均有待提升
岗位考核型	✓ 绩效编制方式： ✓ 基于项目绩效指标和开发计划形成部门月度绩效计划，基于部门月度绩效计划、个人绩效指标分解形成月度绩效计划 ✓ 考核评估方式： • 通过对个人任务项的进度和质量的二维评价，完成对个人绩效计划的评估 • 基于个人月度绩效计划的评估，完成部门的月度绩效计划评估 • 项目负责人考评可以季度、半年度、年度为维度进行考核，考核的形式主要为关键绩效指标（主要由人力资源部或绩效管理委员会组织考核）	✓ 企业内部形成规范的绩效管理体系； ✓ 内部形成标准的项目开发总控计划； ✓ 企业处于成熟稳定阶段

●项目考核型　强调对一线项目的运营能力指数进行统一管理和考核，可以有力地保障和促进项目的高效运营。一般而言，该模式适用于管理成熟度较高的企业，可以抓大放小，给予下属公司较高的自由度。

●部门考核型　强调以部门为维度进行考核，个人的考核在部门内部自主进行，因此其考核带来的工作量相对较少，管理相对简单粗放，适用于处于快速发展阶段的企业。

●岗位考核型　这种模式涉及个人的绩效评定，因此其工作量相对较大，但是可以实现将项目开发计划逐一落实到责任人，从而进行精细管控，适

用于处于相对成熟阶段的企业。

企业可以根据自身的发展情况，选择合适的绩效考核应用模式。

六、项目绩效管理组织保障

我们可以看到，对于以项目开发计划为核心的绩效管理体系，其考核的组织有两个部门，一是传统的人力资源部；二是负责项目计划运营的管理部门。但是考核的侧重点有着比较大的差异，如表8-9所示。

表8-9　绩效考核管理体系表

考核对象	人力资源部主责（绩效管理委员会）	计划运营管理部主责（运营管理中心）
项目负责人	●	◎
部门或部门负责人	◎	●
员工（开发设计等专业）	◎	●
员工（行政人力等职能）	●	0

注：●表示负主责；◎表示协助或审查；〇表示不参与。

将项目运营过程中的核心业务环节和职能管理的考核相分离，可以实现对项目运营过程的精准管控。若涉及项目开发计划等核心业务环节，则由企业内部的计划运营管理部主要负责，人力资源部只是审查其考核的合规性与公平性；而对于项目负责人、行政人力等管理部门或职能部门员工，则主要由人力资源部负责考核。具体的组织保障形式，可以根据企业的具体情况设计集团—公司—项目或公司—项目等多级组织绩效管理体系。

通过以上六步构建基于项目计划的绩效管理体系，可以实现通过项目计划对任务及绩效指标的及时反馈，通过绩效管理对项目业务的及时指导和控制，最终确保项目绩效指标的成功实现。

第四节 项目运营绩效案例

一、百亿房企A如何构建部门考核型项目绩效体系

1.管理现状

A房企是西部发展起来的房地产百强企业，近年以“依托基地，挺进长三角，拓展环渤海，扩大中西部，发展中等城市”的全国化扩张战略思路，成功进入北京、重庆、四川、湖南、江苏等省（直辖市）的10个城市进行项目开发，每年以约30%的业绩增长速度在全国化扩张中稳步向前，2010年更是以130亿元的业绩跻身房地产百亿军团。

目前，A房企总部仍采用较大规模的职能型管控。常规来讲，采用职能型总部管控模式的企业，一般是立足于本地化或初期小规模异地化发展。一旦总部的管理半径、管理幅度和管理内容出现大幅度的增加，就会减缓集团规模化的发展和运营效率，产品的品质也极有可能严重下降。但从近年A房企的发展来看，其发展速度不但没减缓，各地产品质量反而得到了市场广泛的赞誉，这和其内部选择使用基于项目计划的关键考核型项目绩效体系有一定关系。

2.解决思路：基于计划的关键考核型项目绩效体系

（**1**）年度目标责任书的编制、支持与跟踪管理

每年年初，集团总部都会对各城市公司下达年度目标责任书，按财务维度、客户维度、运营维度、学习成长与可持续发展四个维度划分，涉及城市公司所有职能部门的主要年度目标。城市公司负责人的年度绩效评定以年度目标责任书为主要指标，城市公司各分管副总的年度绩效指标也需包括年度目标责任书中对应的指标。

年初经营目标制定时，总经办主任组织总经办依据各项目的总控计划与各项目的目标收益，制定城市公司年度经营目标的初稿，提供给总经理及分管副总作为经营目标设定的参考。经营过程中，总经办定期（按月、季）对年度目标责任书中经营性指标实现的情况进行统计、回顾，并将重大风险提供给总经理及城市公司经营管理团队。每年年中，年度目标责任书中所有指标经集团各分管部门审核评价后，由总经办负责年度目标责任书中所有指标的汇总统计。年终，在城市公司对年度目标达成情况自查的基础上，集团本部相关职能部门对各城市公司年度指标进行评价与考核。考核

结果即为城市公司年度绩效，并直接影响城市公司上自董事长、总经理下至基层员工的年度收入。

（2）部门月度计划先由计划经理审核，再由分管副总或总经理批准

在A房企城市公司中，部门月度计划由部门负责人编制，通过计划信息系统提交给计划经理审核，最后由分管副总或总经理批准，从而消除了项目计划管理与部门计划管理脱节的问题。

部门负责人每月28～30日编制部门月度计划，需将月度计划目标按“关键业绩指标、重点工作、基础工作进行分类，并对每一项工作确定权重，其中关键业绩指标、重点工作要求不低于80%。关键业绩指标、重点工作中涉及项目进度计划的工作，必须从信息系统的项目计划中引入，以确定部门月度计划与项目计划的相关性、一致性。需其他部门或岗位支持配合的工作必须在部门计划中写明。

计划经理在审核部门月度计划时，重点审核四个方面。

- 审核部门计划是否有漏项：计划会议上确定的项目计划工作分解，部门负责人是否都列入了部门计划；需要前置性开展的项目计划是否已考虑。
- 审核部门计划的完成日期是否满足于各项目计划中的要求。
- 审核涉及项目计划的工作项权重配比是否合理，避免项目计划中的重要工作在部门计划中被弱化。
- 需要体现部门间的重点支持配合工作，应规避和协调此类问题：A部门列出某项工作需要B部门重点支持，但B部门的计划中并没有考虑为A部门提供支持。

分管副总及总经理在批准部门月度计划时，将针对综合部门负责人、计划经理的意见做出决策，最终形成各部门月度计划。

（3）部门月度计划达成情况先由计划经理核实，再由分管副总或总经理考核评价

每月月末各部门负责人将反馈和自评部门计划完成情况，计划经理对各部门计划完成情况进行核实，核实后的部门月度计划完成情况表将送至各部门分管副总及总经理，并以此作为月度计划会议的上会准备资料。

月度计划会议上，计划经理将对各部门计划达成情况进行点评，分管副总或总经理核实后对所管部门月度计划达成情况进行评分。计划会议后履行正式的信息系统工作流程审批，形成各部门月度计划达成的最终评分。

（4）部门月度计划考核结果作为部门月度绩效得分

集团各部门、城市公司各部门的部门月度计划就是各部门的月度绩效目标，部门月度计划的达成得分就是各部门的月度绩效得分，直接应用于各部门月度绩效奖金的计算。由于计划考核与绩效考核在月度上的紧密结合，就很好地牵引和激励了各部门对项目目标的统一认识及对项目计划的重视，同时也赋予了计划经理有效的正式权力。

（5）周计划——部门月度计划管理的必要补充

在城市公司生产经营过程中，新情况、新问题不断出现，仅有月度计划是不够的。A房企还规定，各城市公司必须每周定期召开工作计划会，补充月度工作内容、协调计划执行中出现的问题、统筹推进各职能部门的工作，保障月度计划顺利完成。

（6）公司年度的项目绩效考核指标量化

A房企对城市公司的项目绩效考核指标以量化为主。例如，项目的进度年度考核指标主要为关键节点达成率和关键节点调整率，占公司年度平衡计分卡9%的权重。

在关键节点达成率的考核中，交房节点控制最严，每延误1天，扣权重的5%，且不保底；取得施工许可证并开始示范区展示节点控制次之，并给予了一定的激励，每提前或延后1天，增减权重的5%；其他关键节点如延误10天以上，每延误1天，扣权重的5%。

（7）业务流程效率的量化考核

A房企在城市公司的各类业务流程中，制定了较为细致的时间效率衡量标准。例如，在实际执行过程中，对一般的审批工作流程设置了通用的、严格的、细化至每个审批步骤的时间限制，审核、会签的审批时限为16个工作小时，最终审批步骤的时限为24个工作小时。

综上所述，A房企在多城市、多项目并联开发的模式下，其总部仍采用的

是较大规模的职能型管控，基于计划绩效联动构建的项目绩效管理体系，管理的颗粒度达到部门级，强调通过对部门的绩效管理，最终达成项目绩效指标。

二、跨区域发展的B房企如何构建岗位考核型项目绩效体系

1.管理现状

B房企是经过国家工商总局核准成立的跨行业、跨地区的外商投资集团公司，正式成立于1996年，主要从事房地产开发、物业管理和不动产担保等业务。经过十余年发展，B房企已成长为立足深圳、在中国具有领先地位的大型商业及住宅综合性房地产开发集团，连续六年被中国指数研究院评为中国房地产百强企业。

2005年，B房企制订了“3＋2＋X”全国战略发展规划，锁定珠三角、长三角、环渤海三大经济圈作为重点区域，优先进入一线城市，并辐射周边有潜力的二线城市，时机适当时，布局中西部的重点潜力城市。

目前，B房企已经形成了商业和住宅物业并举的“双引擎”业务开发模式，借CBD商务标杆和城市居住引领者的定位，有效抵御风险，在一线及高GDP、高增长的城市不断推出商业和住宅系列产品。B房企内部构建了计划管理系统，并在其中构建了可对基层员工进行考核的绩效管理模块。

2.管理面临的问题

伴随B房企业务模式从以商业地产为主到以商业、住宅地产并举的转变，以及跨区域、多项目发展中集团与分公司管控边界和权责的变化，B房企整个内部计划管理开始出现诸多问题，具体如下：

●集团缺乏集中规范和制约　集团对各分公司计划缺乏集中规范和有效管理，如缺乏项目总控计划标准模板，而各分公司大多按各自的理解执行计划，导致不同分公司计划管理水平参差不齐，集团很难管控。

●计划管理粗放混乱　主要表现在计划编制与计划实际执行完全脱节，而在计划的具体编制上过于复杂、计划调整麻烦、计划考核缺乏量化数据和客观依据，使得绩效管理效果不佳，最终出现计划编制难、调整难、考核难三大典型问题。

●计划与绩效脱节　计划系统和绩效管理模块分属两个部门，没有实现有效结合，因此导致计划与绩效相互脱离，绩效管理与计划管理对于分公司

的管控形成了“两个山头”。这就使得B房企计划人员在汇报和反馈计划系统的相关任务后，还需要在绩效模块进行反馈和评价；计划发生调整之后，还需要人工在绩效模块中进行调整。

3.解决思路：基于计划的精细考核型项目绩效体系

为更好地解决计划管理与绩效管理脱节的问题，以及在内部推行以结果为导向的绩效文化，最终B房企借助明源计划管理信息系统，实现了B房企计划与绩效在信息系统中的紧密绑定和深度联动。通过对项目总控计划的精细、量化管理，确保了各职能部门计划服务于项目计划，并最终确保公司年度经营目标和项目总控计划得以顺利实现。

需要注意的是，对于项目所涉及的职能部门和基层员工，实现了基于计划管理系统的绩效考核并按月度进行；而对于项目负责人、分公司负责人和集团职能部门的考核，则采用传统的BSC方式进行，考核则根据岗位级别的差异，分为按季度或半年度进行。

B房企计划管理的关键思路是实现计划与绩效绑定、构建绩效驱动的项目总控计划管理体系，通过以绩效驱动计划执行，保障计划执行的严肃性和达成率，具体构建思路如图8-9所示，整个思路分为四步。

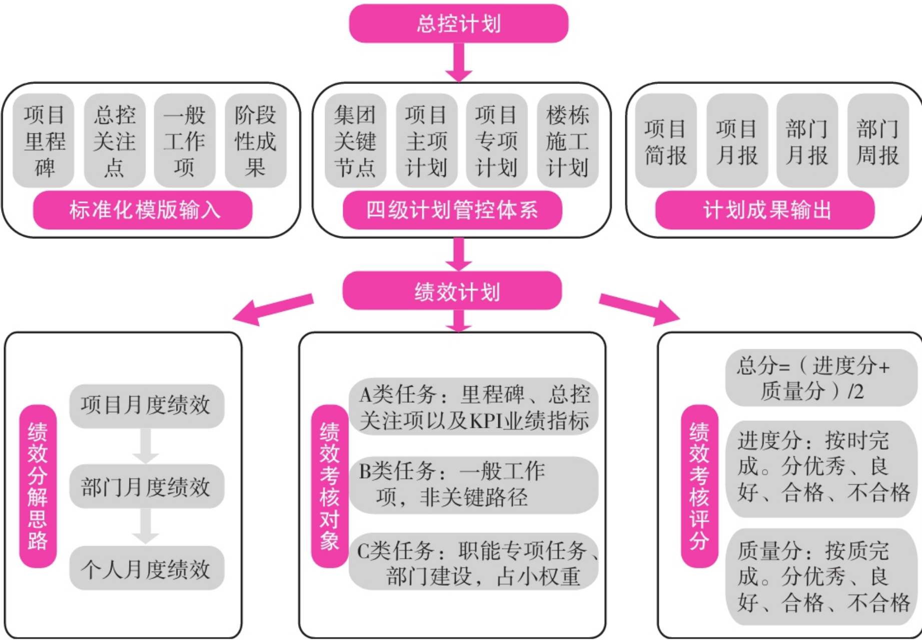


图8-9　绩效驱动计划执行

- 其一是实现计划的规范化和标准化，并使其易编易调，此为基础。

- 其二是根据项目总控计划和年度目标编制绩效，具体按照项目总控计划—项目月度绩效计划—部门月度绩效计划—个人月度绩效—各自绩效评分对计划进行相应的绩效分解。

- 其三是明确计划的考核对象，将所有计划划分为差异化的A类、B类、C类三种计划。

- 其四是考核多维度评价计划的执行情况，最终也会得到各部门和各员工的绩效评分。

4.构建基于绩效驱动的计划管理的两大关键步骤

（1）确保计划规范化且易编易调：细分项目总控计划、做好标准模板、强化计划编制规范

B房企为更好地实现项目总控计划管理的标准化和精细化，对整个项目总控计划进行了规范化设置。具体而言，集团项目管理中心对计划编制做了规范和统一，并在不同产品维度（别墅、洋房、小高层等）设置了各自的项目里程碑节点和总控关注点工作项，最终在此基础上形成了一套标准化的项目总控计划模板。在这个标准化模板上，各分公司只要调整一般工作项就可快速编制项目总控计划。而在计划执行上为了进行更好的调整，B房企要求对项目的里程碑节点不设置前置上下游关系，对项目总控计划的工作项也不进行强制关联。

（2）绩效层层编制路线：立足项目总控计划，构建以绩效驱动的计划管理

项目总控计划编制的规范和标准是B房企后续绩效驱动关联绩效管理的前提和依据所在。整个基于绩效驱动的计划管理遵循了“项目总控计划—项目月度绩效计划—部门月度绩效计划—个人月度绩效计划—各自绩效评分”，具体如图8-10所示。

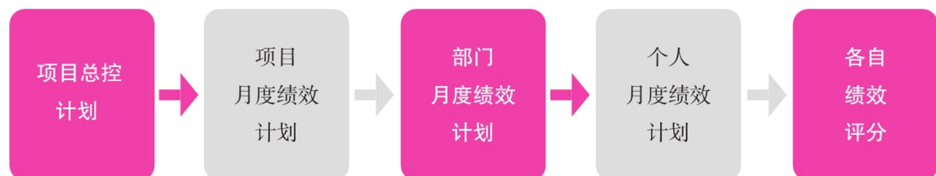


图8-10　绩效层层推动计划

具体内容如下：

●项目月度绩效计划　由项目总经理在每月25日前根据项目总控计划、当前项目关键路线、公司年度经营目标及运营决策和集团对项目营销目标和计划的建议，制订下月度的项目月度绩效计划，并对各职能部门提出配合需求。

●部门月度绩效计划　每月28日前B房企各职能部门和项目部根据部门年度目标责任书、项目月度绩效计划编制部门月度绩效计划，并明确各项目工作任务责任人、进度与质量目标、工作评级人及各项任务权重。

●个人月度绩效计划　部门负责人在部门月度绩效计划发布后，与部门员工沟通后将部门工作任务具体分解到具体责任人，最终细化为个人月度绩效计划。

综上所述，计划系统直接关联B房企核心运营体系，并包含了部门日常工作，可谓涉及面广、地位举足轻重，因此B房企计划管理的好坏也直接反映了企业运营的好坏。

B房企通过以绩效驱动计划的岗位精细考核型应用模式，借助信息化的精细管理手段，基于项目计划构建了绩效管理体系，实现了基于项目任务对绩效的实时反馈，也可以通过绩效的管控实时指导项目计划的达成，从而有力地保障和支撑了项目的高效运营。

第五节 运营管理激励落地案例

一、运营管理激励新趋势

过去30年，行业发展的主路径始终围绕着对土地与资金的争夺而展开，而碧桂园“成就共享”、万科“事业合伙人”机制的提出，则拉开了房地产人才激励的大幕，勾勒出行业发展的新蓝图，由此人才在行业纵深发展及转型突破中的角色变得尤为重要。

在新的形势下，行业人才激励又呈现出什么新动向、新特点呢？明源地产研究院试图从行业、最新最佳实践出发进行剖析，以求窥斑知豹，希望同行能从中有所借鉴。

1.理念更高阶：从“利益共同体”到“事业合伙人”

传统房企对人才的激励，主要是通过“利益均沾”“利润分享”来进行的，主要的手段无外乎以销售额提成、利润提成等方式激励职业经理人。这种方式虽然能有效地驱动了职业经理人与所有者利益捆绑，从而形成利益共同体，支撑企业做大做强，但同时也存在致命的缺陷，主要表现在两个方面。

第一，无法从根本上解决“委托—代理”问题。经济学认为，所有者和职业经理人，本质上是一种“委托—代理”关系，委托人与代理人都有着较强的自利倾向，追求既定条件下的自身利益最大化，两者之间不可避免地存在利益冲突。委托人的监督和控制会增大交易和谈判成本，而代理人可能的逆向选择和道德风险也会影响到企业所有者的利益。传统的激励方式由于并未从本质上改变这种“委托—代理”关系，因此，并不能完全解决这个问题。

第二，将人看作“利益人及经济人”的庸俗假设挫伤员工对企业的信任。早在2012年5月17日，万科董事会主席王石就通过个人微博发表观点：传统激励方式只靠利益刺激，未结成精神共同体，最终将走向平庸。无论何种企业，只要实行员工收入与业绩完全挂钩，一些需要埋头苦干的工作就易被忽视，破坏员工对企业的信任。

据此，万科在2014年将“职业经理人”制度变为“事业合伙人”制度，试图从根本上解决这两个问题。事业合伙人制度背后所体现的管理逻辑及对人性的洞察更加深刻：一是将职业经理人从以往的同路人变成合伙人，从给别人干到给自己干；二是对人的假设从简单的利益人及经济人向有事业心、

有成功欲的人转变。在万科总裁郁亮看来，事业合伙人是在原有职业经理人基础上身份角色的进化，旨在进一步激发经营管理团队的主人翁意识、工作热情和创造力，强化经营管理团队与股东之间共同进退的关系。

万科事业合伙人分为两个层面：一是项目层面的跟投制度，对于今后所有新项目，除旧城改造及部分特殊项目外，原则上要求项目所在一线公司管理层和该项目管理人员，必须跟随公司一起投资。具体运作方式如图8-11所示：

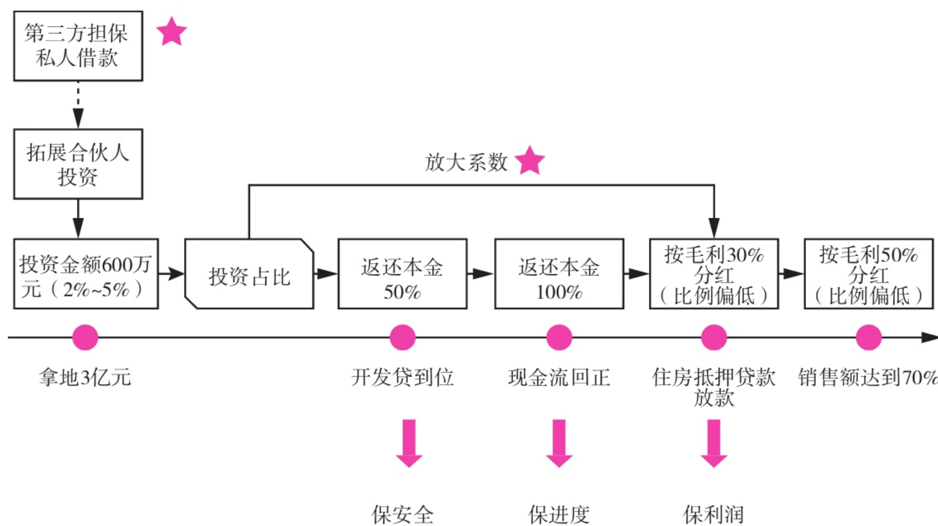


图8-11　合伙人机制示意

从图8-11可以看出，项目跟投制度主要有如下特点：

第一，对投资比例有限制。项目所在一线公司管理层和管理人员必须跟投，且有具体的投资最低比例限制，员工初始跟投份额不超过项目资金峰值的5%，同时还可以通过融资杠杆扩大投资规模。

第二，覆盖公司所有项目。项目跟投制度覆盖公司所有项目，包括已推行的“小股操盘”项目。

第三，认可管理要素的贡献及分配权。为鼓励跟投人员做好项目管理并发挥管理效益，跟投项目后管理要素也参与分配。如果项目利润额超出设定阀值，那么最终的利润分成比例将远远超出个人投资比例。与此同时，万科也明确了退出机制，分别在开发贷款到位、现金流回正、住房抵押贷款放款及销售额达到70%比例时回笼本金及分红。

除了项目层面的跟投机制以外，万科在集团层面针对高管及核心骨干建立了一个合伙人持股计划，其具体操作办法为：万科成立了深圳盈安财务顾问有限合伙企业，其中普通合伙人为深圳盈安财务顾问有限公司，有限合伙人为上海万丰资产管理公司和华能信托有限公司。简单来讲，这三家的实际控制人均为万科。而合伙企业的形式保证了不是所有公司都有加入盈安的资格，合伙的资金来源均为万科1320位员工的EP（经济利润）奖金，通过华能的一个信托计划注入合伙企业，十分巧妙地实现了1320位员工的集体“入伙”。

用郁亮的话说，合伙人制度的目的是要让职业经理人掌握自己的命运，形成“背靠背”信任，做大事业，分享成就。可以说，万科合伙人制度的推进，有利于实现股东与职业经理人团队的双赢，是中国公司治理的一大进步。

2.模式更科学：“比例提成——EVA考核——EVA＋X”的三级进阶之路

纵览行业企业激励模式，先后经历了三个阶段，具体如图8-12所示。

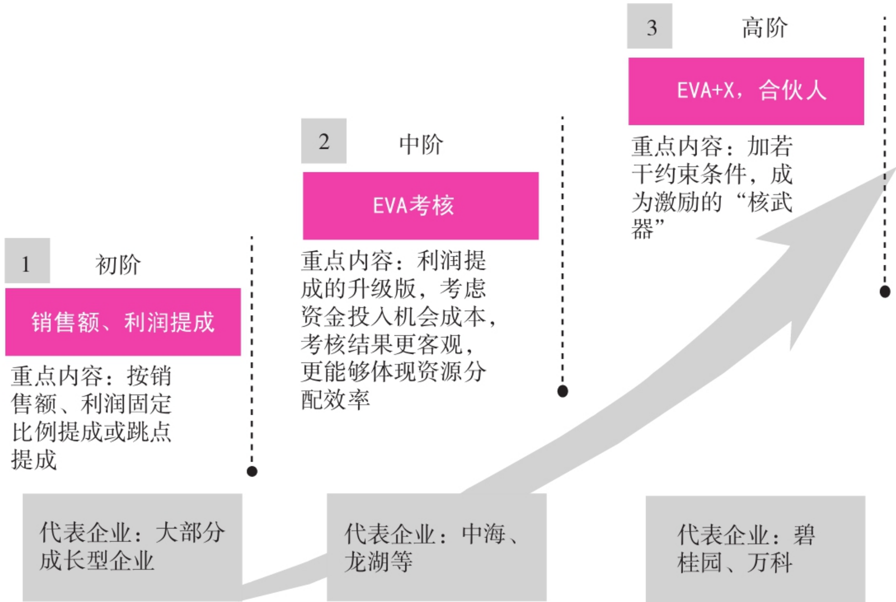


图8-12　激励模式进阶示意

传统房企常见的激励方式，一般是按照建筑面积、销售额和利润提成的方式进行。其中，管理条件不成熟的企业主要采取按建筑面积和销售额提成

的方式，实现利益均沾，这种方式也简单易操作，激励导向明确，管理起来难度较低，适合中小型房企及特殊的产品业态（如商业、综合体）应用；而管理成熟度高的房企则主要采取按利润比例提成的方式，以求在公司层面统一以利润为导向，形成不同的利润中心和利益共同体，但这种方式对企业内部成本数据的沉淀、预算管理能力、产品标准化程度和企业文化的透明度等都有较高的要求，因此，应用范围相对较窄。

而EVA考核则可以看作利润提成的升级版（利润考核V2版），该模式下的利润是扣除初始资金机会成本后的利润，能更准确地衡量职业经理人的管理贡献与业绩，也能够更精确地反映股东收益。这种管理方式更加突出资源的投入产出比，突出对资源投入产出效率的比较和引导，比较适合国企及集团型房企，像万科早在2010年针对高管团队实行的经济利润激励就属于该类型。

在此基础上，标杆房企不断探索，在EVA基础上，激励方式又取得了质的突破。除了以上所介绍的万科事业合伙人机制外，碧桂园2013年的“成就共享”则可以看作EVA考核的升级版（利润考核V3版），通过在EVA考核基础上附加若干条件，“成就共享”赋予了这种常规激励方式以新的内涵，从而爆发出了核武器般的威力，为集团战略目标提供了有效的支撑。具体激励方式简述如下：

●激励对象　主要是区域总经理、项目经理及区域和项目的其他管理人员，体现激励重点向核心骨干倾斜的思路，杜绝平均分配。

●激励方案　激励方案采取两种方式，主要是针对土地拓展责任主体差异而给予不同的提取比例。针对区域主导拓展的项目：成就共享股权金额＝（净利润–自有资金按年折算后的金额×30%）×20%；针对集团主导拓展的项目：成就共享股权金额＝（净利润–自有资金按年折算后的金额×30%）×（10%~15%）。这种差异背后体现的核心管理思路是引导区域做大做强，开发可以多赚钱的项目，同时净利润中扣减了资金的机会成本，体现资源投入比，该方案本质其实就是EVA思路。

●约束条件　为了让EVA考核更有威力，体现集团战略导向，碧桂园还加入了两大约束条件：前提一是1年内实现集团自有资金投入全部回笼；前提二是项目累计回笼资金＞（自有资金投入＋年化自有资金标准收益[注]）。通过这两大条件的约束，在突出对利润的引导后，同时对现金回笼速度有了明确要求，为整个企业又快（资金回笼快）又好（利润高）地发展奠定了基础。

3.手段更先进：从大锅饭到包产到户

当前行业常见的奖金分配方式，一般是按照销售额或利润总额的固定比例提成或跳点提成，先形成分配的大蛋糕，然后再在总部和项目间进行二次分配。它将激励对象细分为城市公司、集团投资发展部、集团设计部、集团其他部门四大主体，实行分类分段管理和差异化的激励与约束，具体如表8-10所示。

表8-10　利润奖励具体方式

部门	奖励方式	激励导向
集团投资发展部	以方案版利润计提奖金，测算利润为负就没有奖金，方案版利润与立项版利润比值小于90%也取消奖金	控制拿地风险，有效筛选优质及高溢价项目
集团设计部	以方案版利润计提奖金，奖金分为两阶段：在方案通过后，先发放70%，但若方案版利润与概念版利润比值小于90%则取消奖金，在结算后，发放剩余30%，但若结算版利润与方案版利润比值小于90%则取消该阶段奖金	引导发挥发前端利润规划角色，提升产品溢价
集团其他部门	以方案版利润计提奖金，但如果结算版利润与方案版利润比值小于90%则取消该阶段奖金	驱动业务部门做好服务与纵向协同
城市公司	以方案版利润计提奖金，但如果结算版利润与方案版利润比值小于90%则取消该阶段奖金	引导发挥发利润实现者角色，并鼓励实现超额利润

4.结语

当人才在房企发展中的作用和地位日益突出和显著时，可以预见的是行业将迎来新一轮人才的争夺，做好人才激励无疑是制胜的关键，需要我们在激励理念、激励模式及激励手段等方面多管齐下，综合发力。

二、成长型房企如何设置简单而有效的项目奖

H企总部位于深圳，年销售额连续几年都在10亿~20亿元左右徘徊，产品涉及住宅、商业等多种业态，目前在深圳、佛山、武汉、青岛等地均有项目。为摆脱业绩低水平徘徊的局面，H企希望能够以项目奖为抓手，实现企业经营的新突破。那么，类似这样的成长型企业在设计项目奖体系时需要重点考虑哪些制约要素？具体应该如何规划和实施才能够取得满意的效果？

1.管理背景

若欲使项目奖发挥好“四两拨千斤”的作用，在顶层设计时要重点考虑两大因素：一方面要符合企业管理现状，不能“削足适履”，也不能太过超前；

另一方面要能够解决企业核心问题，不能为激励而激励，防止出现“两层皮”现象。对于H企来说，此次项目奖设计时就面临如下制约因素和问题，这也是成长型企业面临的共性问题。

（1）管理基础薄弱，激励办法要简单易操作

对于H企来说，由于企业规模并不大，对外部高素质人才的吸引力一般，内部人员整体观念和素质也一般，所以内部管理基础也比较薄弱，因此，项目奖在顶层设计时就不能过于复杂，如果管理成本和管理难度太高，激励机制便很难落实下去。

（2）进度延期是最大管理瓶颈，需要突出激励导向，解决企业核心问题

H企最核心的问题就是项目进度延期问题。早在2011年，H企Q项目由于延期两个月开盘，结果遭遇市场风向突变，为断臂求生，H企将售价从16000元/平方米下调到11000元/平方米，利润损失将近10亿元。因此，进度延期是H企老总的切肤之痛。项目奖首要解决的就是如何保障项目进度的达成，这就需要项目奖设计时突出进度导向。

（3）内部协同意识差，各自为政，需要以项目为中心，填平“项目—部门”的鸿沟

对于H企来说，导致进度延期的最根本因素是各部门各自为政，协作不畅问题凸显，补位意识薄弱，内部没有“项目才是利润中心”的概念，项目总监在协调集团各部门资源时阻力重重。因此，项目奖设计时就必须考虑到通过奖励机制打破集团部门和项目的割裂局面。

2.解决方案：项目奖设计四大步骤

为了保证项目奖的激励效果，H企在项目奖设计上把握住了三点原则：第一，坚持简单易操作的基本思路，因此，奖金总额确定及具体分配都应从如何保障措施更容易操作入手；第二，突出进度导向，奖金总额与节点完成率挂钩；第三，以项目为中心，各部门奖金均源于项目奖金池，以此形成利益共同体，填平“项目—职能部门”鸿沟，同时，赋予项目总监一定的奖金调剂权，更好地发挥项目总职能，同时反向要求职能部门更好地做好支持服务。

具体而言，H企项目奖的确定主要通过如下四个步骤来完成。

（1）确定总奖金池

奖金发放首先要确定的就是奖金总额基数，即切多少蛋糕来分配，为此，H企确定了奖励范围及奖金基数的取值方法。首先是奖励范围，H企规定，无论项目还是总部各部门，奖金都源于项目，这样就很好地形成了项目和集团各中心的利益共同体，驱动各部门齐心协力，共同完成项目目标，解决之前各部门“各扫门前雪”的弊病。其次，H企确定了奖金基数的取值方法，如下所示：

> 奖金基数＝项目当期建筑面积×提取标准×项目业态系数×工程难度系数

上述公式中，奖金计提采取建筑面积乘以提取标准（H企以35元/平方米来计提）的方式，其原因如下：

第一，按照建筑面积的方式非常简单、方便，项目团队能够马上算清楚奖金总额。同时，项目体量的大小也能够在一定程度上反映出团队的工作量，体现多劳多得，相对科学。

第二，之所以没有按照销售额来提成，是考虑到企业年度销售业绩往往不稳定。另外，囿于企业实际管理水平，对项目销售价格也很难准确预测，所以也没有采取按预计销售额提成的方式。

第三，之所以没有按照利润来提成，主要因为三点：首先，对于成长型企业来说利润管理过于复杂，收支两条线管理一般都比较薄弱；其次，具体利润值前后差异太大，过程中无法预提，对于团队来说也不够明确，可信度不高；最后，囿于团队能力水平，无法真正对利润担负责任，所以也不好用利润来衡量团队贡献。

在确定了基本的提取总额后，各项目管理的复杂性是不一样的，为防止由于各项目肥瘦不一及项目本身差异导致的激励不公平现象，H企专门设计了项目业态系数与工程难度系数来进行调节，如表8-11所示，其中项目业态系数基于项目业态复杂程度来确定。

表8-11　项目业态系数分布表

系数范围	系数为1标准	考虑因子
0.8~1.2	中端普通商住楼，商业以底商为主，而非地下商业和裙楼商业	业态：单期项目包含业态数量 业态类型：住宅、酒店、写字楼、会所、商业等 业态定位：高、中、低端

项目工程难度系数基于施工技术难度进行评定，具体如表8-12所示。

表8-12　项目工程难度系数表

系数范围	系数为1标准	考虑因子
0.8~1.2	楼高100 米以下且带2 层地下室，无超高超限、无特殊结构及特殊工艺的一般性框剪结构	地质结构复杂，基础施工难度大 项目类型：超高层、高层、多层、别墅等 产品存在其他特殊技术要求

调整系数的确定是H企的管理亮点：一方面，H企给出了调整系数的大概范围和条件，对项目奖金总额确定有一定的指向作用；另一方面，又没有把调整的公式和数值定死，这样比较简单，操作难度小，同时也具有一定的灵活性。比较有效。因为项目调整的因素方方面面，很难用一个公式准确地计算出来，所以这也需要一定的管理艺术，H企这种“犹抱琵琶半遮面”的管理技术与管理艺术于一体的方式，非常适合房地产项目内外部影响因素多这一现状。

（2）确定节点奖金

在奖金总额确定后，为突出进度导向并兼顾激励的时效性，H企对奖金的发放采取了节点预提的方式，在关键节点完成后，根据项目开发计划对节点完成情况进行评定并测算节点奖金。具体而言，节点奖金的计算公式如下所示：

节点奖金＝项目奖金基数×节点提取比例×节点完成系数

上述公式中，奖金基数如第一步所述，节点提取比例采取如下平均分配的方式，如表8-13所示。

表8-13　节点提取的平均分配

序号	关键节点	提取比例	完成标准
1	规划方案设计完成	12.50%	规划及建筑方案通过政府审查，取得政府批文并存档为准
2	取得建设工程规划许可证	12.50%	以取得政府批文并存档为准
3	取得建设工程施工许可证	12.50%	以取得政府批文并存档为准
4	达到预售条件，售楼处开放	12.50%	以具备开盘条件、售楼处开放且开盘完成为标志
5	完成30%成交率（主力店招商达到30%）	12.50%	以完成房屋销量或销售额的30%为标志
6	完成70%成交率（主力店招商达到70%）	12.50%	以完成房屋销量或销售额的70%为标志
7	项目竣工备案完成	12.50%	以取得工程竣工验收备案证书为标志
8	集中交付	12.50%	在以合同确定交付时间之前完成

上述这种按节点平均分配的方式，其优点在于操作简单，多节点奖金分配方式能够满足及时激励和多频次激励的要求，缺点在于对重大节点（如开工、开盘节点）的指引导向还不清晰，倾斜度还不够，当然仍不失为一种简单有效的分配方式。

节点完成系数是对节点奖金的约束条件，具体值与节点完成情况挂钩，如表8-14所示。

表8-14　节点完成系数

完成情况	节点提前或按时达成 $-3 \leq D<7$	延迟15天内 $7 \leq D<15$	延迟20天内 $15 \leq D<20$	延迟20天以上，不影响下个关键节点完成	延迟20天以上且影响下个关键节点达成
节点完成系数	1	0.8	0.6	0.4	0

这种与进度绑定的考核方式，比较有效地匹配了H企管理诉求与自身管理水平。一方面，进度考核相对简单、直观，容易操作，激励导向明确；另一方面，也符合H企保进度这一最核心管理诉求。当然，其缺点在于对成本、质量、利润等方面的激励导向并未体现出来，但是对于成长型企业来说，建设自身激励机制本身就是一个逐步提升的过程，毕其功于一役的结果可能就是体系过于复杂，难以执行。

另外，为了使节点考核更符合企业实际情况，H企还规定：第一，如果节点提前3天以上完成可酌情额外奖励；第二，若节点计划经公司调整延期，则以调整后的节点计划为准；第三，原则上，关键节点中开盘节点和交付、开业节点不予调整，也不能延迟，延迟则该阶段奖金取消。

至于奖金发放，H企在兼顾激励时效性的同时，为了防止相关部门在前面

节点完成后撒手不管后面节点的情况，H企要求节点奖金采取当期发放及年终发放两种方式，当期节点完成后发放当期节点奖金的40%，作为项目进度激励；剩余60%归集到年底统一发放。

（3）部门间一级分配

在明确了具体的节点奖金后，又如何在项目和总部部门之间分配呢？为此，H企采取了如图8-13所示的分配方式。



中心阶段贡献系数	设计	营销	工程	运营	成本	商业	报建
规划方案设计完成	5	1.5	0	1.5	2	1.5	5
取得建设工程规划许可证	5	0	1	1	2	0	5
取得建设工程施工许可证	5	0	2	1	2	0	0
达到预售条件、售楼处开放	1.5	0.5	2	1	0.8	0.5	3
完成30%成交额（主力店招商达到30%）	0	2	0.5	1	0.8	1.5	0
完成70%成交额（招商完成70%）	0	2	0	1	0.8	1	0
项目竣工备案完成	1.5	0	3	1	0.8	0	0
集中支付	0.5	1.5	2.5	1	0.8	1.5	0

图8-13　节点奖在部门级的分配

从图8-13可以看出，H企主要突出了三大导向：

第一，向核心骨干倾斜。为了体现对核心骨干的激励，H企规定，提取节点奖金35%~40%作为高层人员奖金，含项目总经理和部门总监级人员。

第二，向业务部门倾斜，兼顾后台支持部门的贡献。为体现对重点对象的倾斜，H企提取节点奖金50%左右作为业务部门的奖金。同时，为使后台人力、财务、行政更好地支持一线工作，形成良好的配合氛围，H企从中抽取10%~15%作为后台部门奖金。

第三，赋予项目总经理奖金调剂权，支撑以项目为中心机制的落地。为了更好地给项目总经理的工作创造条件，H企赋予了项目总经理一定的奖金调剂权。在阶段工作完成后，项目总经理可根据各业务中心计划完成情况对其贡献系数进行调节，调节范围为0.5~1.5，以此方式来反向要求集团各中心更好地解决项目资源支持与协调问题，同时根据各部门计划达成率

来调节也比较客观，能够让项目总经理比较好地行使该调剂权，不容易引起内部矛盾。

除此以外，H企还切分了各节点相关部门的奖金切割比例，通过这种方式，为具体奖金分配提供了参考依据，解决一次分配的方法问题。

（4）部门内二级分配

在明确了各部门一级分配比例后便进入了更具体的个人分配，为减轻操作难度，H企以个人薪酬作为个人分配系数来近似分配，具体计算公式是：

个人奖金＝（部门奖金÷Σ部门薪酬）×个人薪酬×个人年度考核系数

这样分配的优点在于计算方便、操作简单，同时背后的管理假设是个人薪酬越高，意味着其能力和贡献也越高，这有一定的合理性，但是，对于很多企业来说，为了吸引外部人才，往往他们的薪酬要比内部人员更高一些，这样在分配时内部老员工会存在一定的劣势，可能会引发内部不公平的问题，需要予以注意。

三、成熟型房企如何基于战略导向精细化设计项目奖

G企总部位于深圳，年销售额已达数百亿元，产品涉及住宅、商业等多种业态，目前是全国化布局。前几年，G企通过快周转模式实现了企业规模的快速提升，但近年来随着行业盈利日趋下滑，企业利润停滞不前，增收不增利现象明显，给企业经营带来较大风险。为突出利润导向，破解企业发展难题，G企希望以项目奖为抓手实现企业经营的新突破。那么，对类似这样的成熟型企业而言，项目奖体系设计时需要重点考虑哪些制约要素？具体应该如何规划和实施才能够取得满意效果？

1.管理背景

G企管理基础比较好，业务条线专业能力也比较强，之前的奖金模式主要采取按销售额提成的方式，这与当时公司奉行的快周转战略比较匹配。随着公司全国化布局的推进，G企业务版图往三四线城市拓展，部分项目微利甚至亏损现象比比皆是，同时，基于新的行业发展形势，公司战略方向也从原先快周转、迅速做大规模改为追求速度与利润的平衡发展，更加突出利润导向。在这样的背景下，G企希望通过公司激励模式的变革，引导

各部门、各员工牢固树立利润意识。

当前，房地产行业常见的利润奖一般是按照利润总额的固定比例提成或跳点提成方式分配，先形成分配的大蛋糕，然后在总部和项目间进行二次分配。这种方式的缺陷在于无法对各部门（特别是投资、设计、项目）在项目价值链中的利润贡献形成差异化的引导与约束，比如设计部门，怎么引导和约束其发挥好前端利润规划的角色，做好设计并提升产品溢价呢？

而标杆企业G企则创造性地解决了这一问题，将常规做法改造为威力倍增的“核武器”，那么这种质变是如何发生的呢？以下将详细剖析G企的具体做法及借鉴意义。

2.解决方案：分类分段的利润奖模式

既然项目价值链的不同业务部门，对项目最终利润的贡献方式和承担角色不一样，那么应该如何有效区分、引导和激励呢？G企基于自身组织模式及管控模式特点，将激励对象细分为城市公司、集团投资发展部、集团设计部和集团其他部门四大主体，针对各主体设计了差异化的激励导向和激励方式，概括而言，可以称之为分类分段管理，具体如图8-14所示。

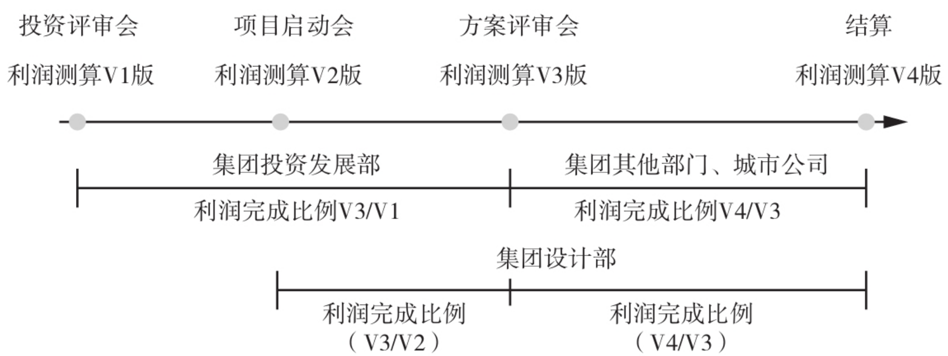


图8-14　利润奖分类分段管理

从上图可以看出，G企的利润测算主要分为四个版本，分别是拿地版V1（投资评审会通过），概念版V2（项目启动会通过）、方案版V3（方案评审会通过）及最终的结算版V4（结算完成），这样设置的目的主要是为了更好的匹配上述四大主体的管理要求，实行差异化的激励与约束，接下来我们对四大主体差异化的激励措施进行解读，揭示四大主体与四个版本利润之间的关系，以及其背后的管理含义。

（1）城市公司激励导向：做好利润实现区工作

针对城市公司而言，由于G企实行的是集团强管控模式，拿地和方案决策权都在集团，城市公司主要负责方案的实施，工作重点环节位于利润实现区，在价值链中承担利润实现者的角色。因此，G企把方案评审会通过的测算利润作为城市公司管理的对象和目标，也作为其计提和考核的基准，城市公司利润奖金按方案评审会后报批过的项目净利润来跳点计提，如表8-15所示。

表8-15　利润奖计算规则

测算管理净利润	城市公司奖金池G
＞q%	按测算利润的一定比例T1提取
0＜测算利润≤q%	按测算利润的一定比例T2提取
测算利润≤0	按销售收入的一定比例提取

原则上，利润越高，提取的奖金数额也就越高，体现了利润共享的发展理念。另外，为了防止项目差异性带来的激励不公平现象，集团还专门设置了利润奖金调整系数，调整范围为0.8～1.2，解决项目间差异问题。

在明确奖金总数的同时，G企将奖金计算时点分为3个：开盘、竣工及结算，在开盘和竣工达到条件后各发放30%的奖金，在结算时发放剩余40%（有条件限制）的奖金。为了反向约束城市公司做好过程管理及成本控制，G企重点对结算环节的奖金发放设置了约束条件，如表8-16所示。

表8-16　利润奖约束条件

实际利润完成率D	项目结算奖金计算规则
D<90%	0
90%≤D≤100%	奖金基数×D-已发奖金数额
D>100%	剩余奖金+超额利润×5%

其中，实际利润完成率D指的是结算版V4利润与方案版V3利润的比值，通过这种方式，积极引导城市公司做好过程成本控制，让城市公司与集团利益捆绑，共同提升利润目标。

（2）集团投资发展部激励导向：控制拿地风险，有效筛选高溢价、高利润项目

对于投资发展部门来说，激励目标最重要的就是要引导其控制拿地风险，

有效筛选优质及高溢价项目，那么如何实现呢？G企主要采取了两大措施：

●分档计提，突出利润导向　为了引导投资发展部积极拓展利润高的项目，同时准确衡量投资发展部的贡献，G企将方案版的测算利润作为投资发展部利润提成的基准值，多赚多得，如果测算利润小于0，则无计提奖金，如表8-17所示。

表8-17　投资部利润奖计算规则

方案版V2测算利润	投资部门奖金基数
＞q%	以测算利润的一定比例T1作为基数
0＜测算利润≤q%	以测算利润的一定比例T2（T1＞T2）作为基数
测算利润≤0	0

通过上述比例提成方式，就有效地驱动了投资发展部尽可能寻找和筛选高溢价、高利润项目，主动淘汰亏损项目。

●分段管理，控制投资风险　另外，为了保障前期测算的准确性及工作质量，防止可研工作不扎实所带来的决策风险，G企特别规定了相应的否决机制，如果方案审批会通过后测算的净利润与立项测算净利润比值小于90%，则提取金额为0，如表8-18所示。

表8-18　投资部利润奖约束条件

D=方案版利润/拿地版利润	部门应发奖金
方案版利润/拿地版利润<90%	0
90%≤方案版利润/拿地版利润	奖金基数×D

通过上述两个版本利润的比较，就对投资部门前期工作进行了反向约束。方案评审会通过后，如果符合上述奖励条件，投资小组奖金即可计提。

（3）集团设计部激励导向：提升产品溢价，做好前期利润规划

对于集团设计部而言，激励目标最重要的是引导其在方案环节尽可能挖掘项目价值点，提升产品力及溢价，因此其奖金按方案评审会后报批过的项目净利润来跳点计提，如表8-19所示。与投资拓展部不同的是，即使测算利润为负值，设计部门还是可以享受一定比例的利润提成，这主要是考虑到拿地环节已经基本决定了是否有利润，因此该责任由投资部门来承担是比较合适的。

表8-19　设计部利润奖计算规则

方案版V2测算利润	设计部门奖金基数
＞q%	以测算利润的一定比例T1作为基数
0＜测算利润≤q%	以测算利润的一定比例T2作为基数
测算利润≤0	以测算利润的一定比例T3（T1＞T2＞T3）作为基数

另外，为了保障前期投资收益指标的兑现及设计工作前后衔接，突出利润约束，G企针对设计部门的奖金特意设了两道关卡：第一道关卡是在方案评审会通过后，如果测算的方案版V3利润与概念版V2利润比值低于90%，则取消该阶段奖金，如果大于90%，则按完成比例发放奖金；第二道关卡是结算版V4利润与方案版V3利润比值不能低于90%，否则取消该阶段奖金，如果达标，则发放剩余的30%奖金，另外如果最终结算有超额利润，还有额外奖励。

通过这种方式，不仅保障概念阶段收益指标能够与方案环节目标收益有效衔接，而且也最大限度地鼓励了设计部门通过设计手段尽可能挖掘项目溢价空间，实现超额利润。

（4）集团其他部门激励导向：引导做好项目建设阶段服务与纵向协同

针对集团其他部门而言，激励目标最重要的是引导其主动做好建设阶段资源支持与服务，在项目遇到难点时能够提供资源与支持，帮助项目实现目标。

为了实现这个目标，G企要求集团其他部门奖金总额与各城市公司奖金总额挂钩，再乘以一定比例。通过这种捆绑的方式，就能反向要求集团做好流程支持与服务。

3.管理点评

从G企上述利润奖金的设计思路来看，我们可以看到该模式具有如下独特优点。

第一，形成了投资测算—利润规划—利润实现的管理闭环。通过四个版本利润测算的设计，就能够有效地把投资收益目标贯通到后续开发环节，实现了全流程管理和前置管理，在很大程度上解决了目前行业利润层层缩水，缺乏监控与跟踪的问题，为应对行业利润下滑建立了有效的机制。

第二，形成了对各部门差异化的激励与约束，适应了项目开发不同阶段的管理要求。G企解决了行业常见的大蛋糕难以分配，以及无法细分对各业

务部门的激励问题，通过对集团投资、设计、其他部门及城市公司差异化的激励机制设计，既通过利润提成实现了管理导向的统一，又根据各部门的特点设计了针对性的激励措施，从而很好地适应了项目价值链利润规划区和利润实现区的不同管理要求。

当然，该种模式也存在一定的缺点：

第一，利润管理尚未考虑自身的资金成本及机会成本，不便于集团资源进行投入产出效率的比较和识别。G企的利润管理未考虑自身资金投入的机会成本，需要借鉴EVA的思路，体现真正的经济利润，否则极有可能出现投资高、利润高，但投入产出比低的项目。

第二，集团资源统筹难度加大，降低了应对外部市场变动的灵活性。在利润导向下，集团各城市公司都是利润主体和利益单元，这样会给集团整体资源调配带来困难，特别是因行情不好而需要全集团结构性调整货量分布或者降价时，容易引起集团与城市公司的管理博弈。

第三，削弱对快周转模式的支撑力度，可能导致现金流项目与利润型项目配比失衡。作为快周转企业，需要现金流项目与利润型项目合理的配比，但在利润导向下可能导致对现金流项目的重视度下降，不利于内部资金的平衡与安全。

第四，容易诱发短期利益导向，影响企业长远发展。此模式将利润额作为衡量项目的唯一标准，虽然可以通过年度考核系数进行一定的修正和引导，但仍可能导致内部庸俗化利润导向，容易忽视项目品牌、人才培养和标准化工作等，可能影响集团长期核心竞争力的打造。

整体而言，在目前行业管理普遍薄弱的情况下，G企的利润奖模式为探索行业管理的新方向提供了有益的实践，但对于企业来说管理要求也比较高，适用于有一定管理基础且运作必须市场化和透明化，运营体系相对健全，追求管理新突破的企业来学习借鉴。对于业内企业而言，如果要借鉴这种模式，则要打好如下基础：

第一，要求内部有规范的主数据管理机制。利润测算涉及多维度、多阶段数据的演变，如果没有规范的主数据管理机制，就难以统一各层级和各部门对数据指标的理解及指标值的确认，容易引起内部各部门对基本数据和口径的分歧。

第二，重视管理沉淀，提升专业部门的专业能力。利润测算的准确度需要大量数据来支撑，因此，需要重视过程中数据的沉淀和积累，并且形成企业自身的成本标准、建造标准及产品标准，对各业务部门来说也需要加强

专业能力的建设。

第三，要求内部有成熟的会议决策体系及成果确认机制成熟。对前面启动会及方案评审会要求很高，需要有成熟的成果确认及审批机制以保障利润测算的权威性。

第四，要求内部有良好的、开放的企业文化及仲裁机制。针对考核中的矛盾需要有强势人物来仲裁，同时，领导的思维最关键，要有透明化管理的意识，唯有如此，利润管理才能形成共识，便于推进。

当然，还是重复那句老话，“不要总是追求完美，适合自己的，才是最好的”。

四、龙头房企如何探索合伙人激励机制

在行业发展环境骤变且投资收益达到历史冰点时，曾备受房企推崇的职业经理人制度正走向十字路口。为了能更好地激发团队的积极性，为企业转型或业务创新提供组织保障和管理支持，众多房企纷纷从自身管理体制上做出变革和思考。

1.管理背景

万科出台合伙人管理机制，主要有三大背景：

（1）发展机制：如何突破“中年危机”，寻求更大的发展

对于万科而言，规模体量已经堪称巨无霸，在这样大的体量下，如何进一步实现“万亿大万科”战略目标？这需要万科在房地产业务基础上进行新业务层面的探索，进行业务版图的扩张。为此，万科集团将其自身定位为一个创业平台，内部团队通过裂变式创业，通过阿米巴经营方式，以合伙人机制为支撑，激发创业热情，实现新业务布局和扩张，进一步支撑万科体量的增大。

（2）管理机制：如何简化管理，形成背靠背的信任，解放生产力

在目前的规模下，显然靠传统的“授权—监督”纵向管理模式已不太可行，管理成本过高，决策链条过长，容易造成组织臃肿及决策延误，需要在公司层面通过自组织模式来应对管理决策激增的状况。通过合伙人机制实现员工利益与项目利益深度绑定，使员工从自上而下的管理监督变成自我管

理、自我监督和自我激励；同时，通过机制转化和身份变化来简化管理，形成员工与管理层及管理层与公司的背靠背信任，将更多精力用于业务发展，而非内部管理消耗上，释放生产力。

（3）分享机制：如何对抗人才失血，赢得人才保卫战

万科近年来高管离职现象频现，引起行业高度关注，为稳定核心管理团队，通过合伙人机制实现员工身份转换，通过股权机制实现更强的利益绑定，进一步挽留优秀人才，对抗人才失血，也是万科合伙人机制的重要背景。

2.解决方案

为应对这一系列的变化，万科全面推行了合伙人团队机制建设。其主要目的是鼓励构建任务导向型的事件合伙人型组织，减少层级，打破部门及专业壁垒，强化业务协作；同时进一步激发管理团队的主动性和创造性，强化管理团队与股东之间的利益纽带，为经营转型提供管理支持。万科的合伙人机制分为三个层次。

（1）最顶层是事业合伙人持股计划

事业合伙人持股计划也叫核心骨干持股计划，主要是针对管理层进行设计的。公司合伙人通过券商集合计划购入股票，从而将公司管理层的利益和股东利益更紧密地结合在一起。具体做法如图8-15所示。

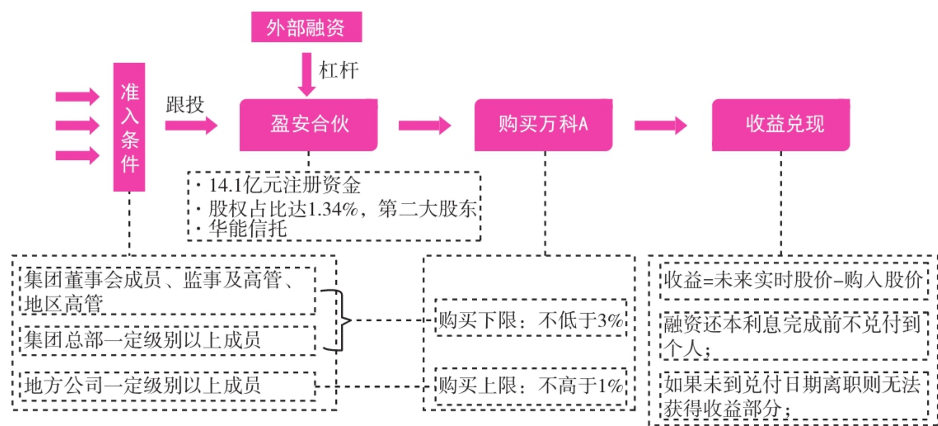


图8-15　万科事业合伙人机制

万科把滚存下来的集体奖金（万科从2008年开始引入的经济利润奖，也是俗称的EVA），委托第三方（盈安合伙）购买公司股票，目前万科有超过2500名骨干员工持有了超过万科4%的股票，成为万科第二大股东群体了。通过这种方式，将员工的身份转变为职业经理人和事业合伙人，与股东的利益绑定在一起，奠定了一致的利益基础。

（2）中间层是项目跟投机制

项目跟投机制主要是针对员工和项目团队进行设计的。员工可以在一定比例内投资公司的新项目，而该项目的管理人员必须投资本项目。新的机制将员工利益和项目发展结合在一起，使员工在销售推进、成本节约、运营效率提升等方面能够体现更大的主人翁意识。具体做法如下：

万科的项目跟投制度与PE相似，要求项目管理团队必须跟投自己的项目，员工可以自愿跟投。通过项目跟投制度，能够很好地解决短期和长期的不少问题。

例如，从短期来看，通过利益绑定，有助于规避项目风险，特别是以往的项目投资审批问题，通过这种利益绑定就得到了很好的解决。团队自己有信心，自愿投钱进去，可以拿地；如果团队没信心，投得少，总部自然就得权衡风险；通过这种方式很好地规避了投资拿地的风险，确保每个项目都有一定的盈利预期。

通过利益绑定，有助于人员积极性激发及内部协同。例如以往设计部、成本部和营销部等经常为各种设计、费用等问题扯皮，想通过一个限额设计比登天还难。通过跟投之后，设计师自然而然就会自己去平衡经济性指标，营销部也会想尽办法去解决各类难题，部门间的协同将变得更为顺畅。

通过利益绑定，还有助于内部问题的暴露。据万科内部透露，跟投之后见效很明显，实名举报比以前多了不少。

经过近两年来的实践，跟投制度确实帮助万科在规避项目投资风险、缩短项目开盘周期、提高开盘认购率和提升项目盈利能力等方面体现出良好成效，值得行业同人参考学习。

（3）最底层是事件合伙人

事件合伙人这一层次主要是针对特定事件形成的虚拟组织来进行设计的，目的是解决部门间的壁垒和权责扯皮问题。比如节约成本这个专项事件，

临时组织事件合伙人参与到工作任务里面去，事情解决就解散，回到各自部门。以前都是职位最高的人担任组长，现在可以推选出最有发言权的那个人来做组长，跟以往的组织模式完全不同。

通过以上这三个层级，万科形成了其独特的合伙人机制，将员工和万科的未来紧密联系起来，为万科的发展和转型提供了有力的组织机制支持。

除此之外，万科也在探索供应商层面的合伙人机制，例如嘉兴的试点项目就让总包单位加入进来成为合伙人。项目开发过程中，万科得知竞争对手的项目要比万科自己这个项目提前一个月开盘，很可能导致房子卖不出去或不好卖。按照以前的传统做法，就是让总包单位加班赶出来，为此必须多花费一笔钱，最后很有可能把房子卖掉，但项目基本上也不赚钱了，因为支出了很多赶工费。但如果总包单位是合伙人，这种局面下他会主动找最高效的人来施工。因为如果能够比对手早卖掉房子，可以早拿钱，总包单位也很高兴。因此，对于此类项目合伙、事业合伙的探索，万科正在逐步尝试是否可在更多的新领域里适用，最终反映到ROE（净资产收益率）上形成良性的影响。

以万科为首的龙头企业率先推出了事业合伙人制度，分享企业成长收益，随后一些房企纷纷效仿推出自己的员工持股计划以绑定员工和公司的利益，像绿地、碧桂园、越秀、新城、阳光城等各类合伙人版本不断涌现。据统计，2015年共有21家房企发起员工持股计划，涉及金额达60.91亿元，77.3%的员工持股中，以“利益共享”为核心的事业合伙人制度可谓是风生水起。

总而言之，合伙人模式获得众多房企青睐，主要是其带来的优势还是比较明显的：短期而言，一是利益绑定有助于留住人才并激发他们的积极性，也有助于暴露内部问题；二是有利于达成经营目标，提升决策有效性及整体业绩；三是合伙人回报收益与项目业绩挂钩，使得利益分配更加合理。长期而言，一是有助于推动内部组织变革，使组织平台化、扁平化；二是有助于业务模式创新；三是通过合伙人实现优胜劣汰，培养企业家视角管理者；四是对公司战略的理解与贯彻都更加有效。

与此同时，合伙人制度也存在一些难以规避的问题，导致各家房企的制度需要不断更新，甚至因问题太多而被叫停（如金地），主要涉及几方面原因：一是外部创业机会更多，收益回报更大，解决不了高层成长、激励和保留的问题；二是难以平衡职业经理人团队与股东的矛盾；三是不适用于那些有战略意义但短期盈利较低的项目；四是大家都挑肥拣瘦，对收益率低的项目缺乏跟投意愿；五是业绩信息不公开、不透明直接导致执行效果打大折；六是中层和基层合伙人缺乏项目决策投票权，责权利不对等。

---

1. 年化自有资金标准收益＝自有资金按年折算后的金额×30%。